

**GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA
LÍDERES DE PROCESOS ESTRATÉGICOS EN UNA EMPRESA PRESTADORA
DE SERVICIOS FARMACÉUTICOS**

BUITRAGO MURIEL ALEJANDRA MARIA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

JORNADA ESPECIAL

PEREIRA

2019

**GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA
LÍDERES DE PROCESOS ESTRATÉGICOS EN UNA EMPRESA PRESTADORA
DE SERVICIOS FARMACÉUTICOS**

BUITRAGO MURIEL ALEJANDRA MARIA

Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniera industrial

Asesora:

LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO

Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

JORNADA ESPECIAL

PEREIRA

2019

Nota de aceptación:

Directora

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a Dios y a mi familia por el apoyo incondicional, por creer siempre en lo que puedo llegar a hacer y por ayudarme a convertir esta carrera en una gran experiencia de vida.

A los docentes y amigos de la Universidad Tecnológica de Pereira, por aportarme un nuevo aprendizaje educativo para formar parte de mi desarrollo personal y profesional.

Al Director de Desarrollo Humano Luis Fernando Noreña Rendón y demás colaboradores de la empresa Audifarma S.A por permitir llevar a cabo este proyecto, a los compañeros del área de Mejoramiento Continuo por creer que era posible desarrollarlo y lograr generarle un valor agregado a la organización, por brindarme su asesoría y regalarme sus conocimientos para la elaboración de este trabajo.

A mi asesora Luz Estella Restrepo De Ocampo, por su paciencia y dedicación durante todos estos meses para que el desarrollo de este estudio dé buenos frutos.

Por todo el apoyo moral y físico, y la colaboración prestada en todo momento, para que este trabajo se convierta en un proyecto y filosofía de vida, para todos aquellos que tengan la oportunidad de apreciarlo y ponerlo en práctica.

A todos y cada uno, infinitas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PROBLEMA	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACIÓN	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	16
2. MARCO DE REFERENCIA	17
2.1 Marco Teórico	17
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	33
2.3 MARCO LEGAL Y NORMATIVO	36
2.4 MARCO SITUACIONAL	36
2.5 MARCO FILOSÓFICO.....	42
3. MARCO METODOLÓGICO	43
3.1 TIPO DE ESTUDIO	43
3.2 DISEÑO METODOLÓGICO	43
3.3 POBLACIÓN O UNIDAD DE ANÁLISIS	44
3.4 DISEÑO MUESTRAL	44
3.5 VARIABLES	45
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	46
4. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
Encuesta	53
4.1 Análisis de la encuesta:	53
Estilo de Liderazgo y buenas prácticas:.....	87

5. CONCLUSIONES	93
6. RECOMENDACIONES	94
7. BIBLIOGRAFÍA	95
8. ANEXOS	97

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables.....	45
Tabla 2: Indicadores.....	47
Tabla 3: Cliente Interno.....	49
Tabla 4: Clima Organizacional.....	50
Tabla 5: Promedio general factores de estudio	51
Tabla 6: Resumen muestra.....	53
Tabla 7: Comunicación Satisfactoria.....	54
Tabla 8: Lenguaje Corporal.....	55
Tabla 9: Claridad en los mensajes a comunicar.....	56
Tabla 10: Información del área.....	57
Tabla 11: Expresión de opiniones.....	58
Tabla 12: Tono y palabras adecuadas.....	59
Tabla 13: Comunicación Exitosa.....	60
Tabla 14: Pasividad – Agresividad.....	61
Tabla 15: Fortalezas y debilidades del líder.....	62
Tabla 16: Corregir Debilidades.....	63
Tabla 17: Desempeño Laboral.....	64
Tabla 18: Interacciones Personales.....	65
Tabla 19: Comentarios Positivos.....	66
Tabla 20: Corregir en privado.....	67
Tabla 21: Corregir en público.....	68
Tabla 22: Reconocimiento.....	69

Tabla 23: Brinda Apoyo.....	70
Tabla 24: Infunde Respeto.....	71
Tabla 25: Enseña de los errores.....	72
Tabla 26: Conserva el Clima Organizacional.....	73
Tabla 27: Participación en actividades extra laborales.....	74
Tabla 28: Estimula conductas positivas.....	75
Tabla 29: Tipo de líder.....	76
Tabla 30: Variable por pregunta.....	80
Tabla 31: Comparación de resultados.....	82

LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1: Evolución de las teorías de Liderazgo.....	21
Figura 2: Componentes del Liderazgo.....	22
Figura 3: Diferencias entre un Jefe y un Líder.....	23
Figura 4: Diferencias entre un Subordinado y un Seguidor.....	23
Figura 5: Evolución de los enfoques de liderazgo hasta 1950.....	24
Figura 6: Organigrama.....	39
Gráfica 1: Comunicación Satisfactoria.....	54
Gráfica 2: Lenguaje Corporal.....	55
Gráfica 3: Claridad en los mensajes a comunicar.....	56
Gráfica 4: Información del área.....	57
Gráfica 5: Expresión de opiniones.....	58
Gráfica 6: Tono y palabras adecuadas.....	59
Gráfica 7: Comunicación Exitosa.....	60
Gráfica 8: Pasividad – Agresividad.....	61
Gráfica 9: Fortalezas y debilidades del líder.....	62
Gráfica 10: Corregir Debilidades.....	63
Gráfica 11: Desempeño Laboral.....	64
Gráfica 12: Interacciones Personales.....	65
Gráfica 13: Comentarios Positivos.....	66
Gráfica 14: Corregir en privado.....	67
Gráfica 15: Corregir en público.....	68
Gráfica 16: Reconocimiento.....	69

Gráfica 17: Brinda Apoyo.....	70
Gráfica 18: Infunde Respeto.....	71
Gráfica 19: Enseña de los errores.....	72
Gráfica 20: Conserva el Clima Organizacional.....	73
Gráfica 21: Participación en actividades extra laborales.....	74
Gráfica 22: Estimula conductas positivas.....	75
Gráfica 23: Tipo de líder.....	76
Gráfica 24: Buenas Prácticas.....	79

RESUMEN

Este trabajo es el resultado de un estudio realizado en la empresa Audifarma S.A en la ciudad de Pereira. La idea fue una de las elegidas y avaladas por el área de Mejoramiento Continuo para desarrollarla como proyecto de trabajo de grado y que sirviera también como aporte a la organización. La misma, surge de una funcionaria que laboraba en la compañía, quien plasma su pensamiento en el buzón de mejoramiento y propone hacer un trabajo de campo con los líderes de los procesos que dan cumplimiento a los proyectos de la organización, de manera que se construya una metodología de trabajo exitosa y pueda replicarse a otras áreas y gerencias.

La investigación fue de tipo cuantitativo, enfocado en la parte exploratoria y descriptiva. La población fue de 54 funcionarios y la muestra de 48 de ellos distribuidos ponderadamente entre las 5 áreas de la organización con los mejores resultados obtenidos de los factores de estudio, se aplicó una encuesta para la recolección de la información, la cual constó de 24 preguntas: 23 con varias alternativas de respuesta pero solo una opción y una con pregunta abierta para completar la información.

De los resultados arrojados en la encuesta y cruzando la información con los 3 factores de estudio se pudo concluir que existe una fuerte relación entre las mismas, ya que tanto en las calificaciones reales como en la percepción que tienen los colaboradores de sus líderes es muy positiva.

Después de identificar esas buenas prácticas y el tipo de liderazgo que manejan los líderes de los procesos escogidos, se diseña el Check List como herramienta práctica para utilizarla con el equipo de trabajo cada vez que sea necesario.

Palabras Claves: Productividad, buenas prácticas, desempeño, liderazgo, clima organizacional, necesidades, recursos.

ABSTRACT

This work is the result of a study executed in the company Audifarma S.A in the city of Pereira. The idea was one of those chosen and endorsed by the area of Continuous Improvement to develop it as a project of degree work and served as a contribution to the organization. The same, arises from a civil clerk who worked in the company, who expresses his thoughts in the improvement mailbox and she proposes to do a field work with the leaders of the processes that give accomplishment to the projects of the company, so that it is built a successful work methodology and it can be replicated to other areas and managements.

The research was quantitative, focused on the exploratory and descriptive part. The population was of 54 clerks and the sampling of 48 of them distributed weighted among the 5 areas of the organization with the best results obtained from the study factors, a survey was applied for the collection of the information, which consisted of 24 questions: 23 with several response alternatives but only one option and one with an open question to complete the information.

From the results obtained in the survey and crossing the information with the 3 study factors, it was concluded that there is a strong relationship between them, since both the actual qualifications and the perception of the collaborators of their leaders is very positive.

After identifying those good practices and the type of leadership that the leaders of the chosen processes handle, the Check List is designed as a practical tool to be used with the work team whenever be necessary.

Key words: Productivity, good practices, performance, leadership, organizational climate, needs, resources.

INTRODUCCIÓN

Los líderes, desde tiempos antiguos han sido considerados símbolo de lealtad, compromiso, seguridad y de un modelo a seguir, pues cada uno a su manera ha llevado a sus equipos hacia el éxito. Esto demuestra, que para lograr un objetivo en concreto se necesitan de estrategias, cada una diferente dependiendo del estilo de trabajo de cada líder, pero pueden llegar a tener resultados similares al llegar al punto final del objetivo planteado. Sin embargo, cada una de esas estrategias o formas de trabajar e identificar las necesidades del equipo fueron más o menos efectivas en el entendido de que sí se lograron las metas, pero se descuidaban otros aspectos que eran importantes y que de una u otra forma afectaban la eficiencia del trabajo en cada uno de los integrantes del equipo. Por eso, cada líder tiene la responsabilidad de llevar a su equipo al éxito, pero también escuchar sus necesidades como equipo y como personas individuales para asegurar que no solo se cumplan las metas, sino que también se garantice una estabilidad, una calidad de vida, lazos más duraderos entre compañeros y líderes, y un sentido de pertenencia con la causa.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LÍDERES DE PROCESOS ESTRATÉGICOS EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS FARMACÉUTICOS

1. PROBLEMA

Los líderes de los procesos que se llevan a cabo en Audifarma S.A, no identifican profundamente las necesidades que tiene su equipo de trabajo en cuanto a herramientas, recursos, apoyos, comunicación, acceso a la información, etc., los cuales les permitan ser más productivos en todas las labores y funciones que deben realizar, de tal manera, que puedan optimizar tiempo, ser más eficientes y eficaces.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, las organizaciones están sujetas constantemente a los cambios, ya sea interna o externamente. Factores como la tecnología, los recursos, la manera en transferir información, de comunicarse y de simplificar los procesos crean necesidades que permiten implementar acciones de mejora, con el fin de renovar e innovar a medida que el entorno organizacional requiere de dichos cambios.

De acuerdo al cumplimiento de los proyectos estratégicos que se da a nivel de todas las áreas de Audifarma S.A, se ve la necesidad de realizar un trabajo de campo con los líderes que están dando cumplimiento a los proyectos de la organización y los que no, ya que se han identificado áreas con resultados negativos en cuanto a rendimiento, desempeño y clima organizacional, factores que afectan la ejecución o el desarrollo de las tareas o actividades a cargo de cada equipo de trabajo, ocasionando pérdida de motivación por las inconformidades generadas.

De esta manera, se desea establecer una metodología de trabajo, teniendo en cuenta la manera en que los líderes identifican las necesidades de su personal a cargo, toman acciones o procesos alternos que muestren los casos de éxito; la cual pueda ser implementada y encaminado a las posibles mejoras que lleven a la plena satisfacción no solo del funcionario sino también de la misma organización,

haciéndolos más competitivos, productivos y que pueda ser aplicable a otras áreas.

1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la metodología a seguir para que el líder de un equipo de trabajo de Audifarma S.A logre identificar sus necesidades haciéndolo más eficiente y productivo basado en las buenas prácticas?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es elaborado con el fin de realizar un diagnóstico que permita diseñar una metodología en Audifarma S.A basada en las buenas prácticas utilizadas por los líderes destacados, a la hora de ejecutar las labores asignadas de acuerdo a los perfiles de cargos de los cuales son responsables y poder replicar las mismas en otras áreas que requieran un apoyo.

Cabe mencionar que con este, se pretende fortalecer la productividad y competitividad de los funcionarios, al igual que la posibilidad de poder resolver situaciones existentes de desmotivación y/o falta de acompañamiento.

En este orden de ideas, es claro que el proyecto busca mejorar y fomentar el nivel de responsabilidad tanto de los funcionarios como de sus líderes hacia la organización mediante la identificación de necesidades y la adecuada ejecución de las labores a realizar, basado en las buenas prácticas que permitan aplicar acciones de mejora, pues constituye un importante aporte para la organización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una guía de buenas prácticas en gestión organizacional para líderes de procesos estratégicos en la empresa prestadora de servicios farmacéuticos Audifarma S.A.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de las áreas de la organización respecto a la productividad de sus colaboradores.
- Documentar las áreas con resultados importantes en la empresa y describir los componentes de efectividad.
- Identificar en los procedimientos las acciones y las estrategias implementadas por los líderes que van enfocadas a las buenas prácticas de liderazgo organizacional.
- Identificar los modelos de liderazgo que se utilizan actualmente en la organización.
- Documentar las buenas prácticas en gestión aplicadas por los directivos de la empresa para lograr resultados exitosos.
- Describir los estilos de liderazgo efectivos en la empresa.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

- El presente proyecto será llevado a cabo en la empresa Audifarma S.A, con la colaboración de todos los líderes de las áreas que han sido destacadas por sus resultados tanto de manera positiva como negativa.
- El estudio puede abarcar a cualquier empresa que quiera implementar una acción de mejora en el desarrollo de las labores ejecutadas día a día en las áreas de la misma, teniendo en cuenta la manera en que sus líderes influyen en estas positivamente.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Teórico

La historia del liderazgo:

Desde sus formas de organización más primitivas, es interesante reparar en el hecho de que el ser humano se encuentra inmerso en un sistema de jerarquías.

De hecho, como en su día apuntó Desmond Morris (1967) en su irreverente mirada a la especie humana, el que exista una rígida jerarquía social entre grupos de primates, es de vital importancia en el día a día, cuando se establece un miembro dominante en la cúspide de esta estructura y el resto de los integrantes debajo de él, casi desde una conducción tiránica.

En el caso del hombre al pasar a su papel de cazador, actividad que exigía un trabajo grupal, el estilo tiránico primitivo tenía que modificarse para poder asegurarse la colaboración de los miembros más débiles cuando estuviesen de caza.

Y con la evolución de las civilizaciones, la búsqueda de una explicación al por qué ciertos individuos ejercen una influencia sobre otros, ha sido el santo grial de muchos pensadores a lo largo de los siglos. Desde el pasado remoto surgen ecos que testimonian la aparición de líderes y seguidores. Ya desde la época de los egipcios existían jeroglíficos para denominar al liderazgo (seshemet), al líder (seshemu) y al seguidor (shemsu).

La conducción del pueblo israelita hacia su liberación del yugo de los egipcios, de la mano de Moisés, convierte a los profetas, jefes de tribus, sacerdotes y reyes, en modelos para sus pueblos siguiendo la tradición judeo-cristiana plasmada en el antiguo y nuevo testamento.

Los clásicos griegos y latinos hacen lo propio en su vasto legado cultural y filosófico. En La Iliada de Homero, por ejemplo, se ponen de relieve los conceptos griegos con los que debían contar los dirigentes ideales, encarnados en la valentía de Aquiles, la sabiduría de Néstor, la sagacidad de Ulises, el sentido de justicia de Agamenón.

Pero el interés por el liderazgo, no se limitó a la cultura occidental. En Oriente, Confucio (551 adC. – 479 adC.) Decía que “Si el príncipe es virtuoso, los súbditos

imitarán su ejemplo”, en sus Analectas dejó clara su filosofía moral, clave para las relaciones humanas: “El ren que es la virtud de la humanidad y a su vez está basada en la benevolencia, la lealtad, el respeto y la reciprocidad”, pero destacando que estas relaciones tenían una característica principal: el superior tiene la obligación de la protección y el inferior, de lealtad y respeto.

La Mesoamérica precolombina estaba organizada en fuertes Estados teocráticos, llamados así porque toda la autoridad residía en los sacerdotes y porque el jefe de estado era considerado como un dios. En el caso de los soberanos aztecas, el poder se concentraba en el Tlatoani y curiosamente la etimología deriva del náhuatl tlahtoani o “el que habla”. La concepción mesiánica que los aztecas tenían de sí mismos al considerar que eran el pueblo elegido para mantener con vida al sol, justificaba el aparato teocrático-militar dominante sobre las otras clases sociales.

Resumiendo, podemos coincidir con Paige (1977), que todas las sociedades han creado mitos para proporcionar explicaciones aceptables para el dominio de sus líderes y la sumisión de sus subordinados. No obstante, el patrón de conductas que son vistas como aceptables en los líderes, difiere de una época a otra y de una cultura a otra. Esto también está relacionado con la forma en la cual se han constituido diversas sociedades, desde el punto de vista antropológico, éstas pueden clasificarse de acuerdo al grado en que diferentes grupos dentro de una sociedad tienen acceso a distintas ventajas, como recursos, prestigio o poder.

a) Dirección Científica, Frederick W. Taylor

El control por parte de los trabajadores característico de gran parte de la industria norteamericana durante la última parte del siglo XIX, planteaba un grave problema a empresarios y directivos. El héroe fue Frederick Winslow Taylor, en su libro *Scientific Management*, de 1911. Para él, el principal problema no era la capacitación y conocimiento, sino la falta de conocimientos de los dirigentes empresariales. El problema era el abuso por parte de los trabajadores, del control que se había puesto en sus manos. Ocupados en sus propios intereses, los trabajadores limitaban la producción, ocultaban los tiempos de realización de trabajos y vigilaban que los nuevos trabajaran con mayor rapidez. Taylor buscaba destruir la holgazanería y la indisciplina de los trabajadores.

La dirección científica de Taylor se basaba en la sustitución del control de los trabajadores, por el de un director que diera las órdenes, dirigiera el trabajo y supervisara los resultados. En primer lugar se reafirmaba la división del trabajo de Adam Smith, para que la dirección tomara el control, era necesario simplificar las

tareas, determinando el mejor método de realizar un trabajo, basado en tiempos y movimientos. Entonces el trabajo intelectual del trabajador, desapareció de los talleres y fue reemplazado por la planificación, reflexión y solución de problemas en manos de la dirección. Los trabajadores eran responsables de hacer el trabajo y no de decidir cómo había que hacerlo.

El segundo elemento fue introducir un sistema de compensación de trabajo a destajo, con el objeto de combatir la holgazanería de los trabajadores y las presiones sociales que los llevaban a limitar la producción. Se daban incentivos económicos a los trabajadores eficientes, lo que debía bastar, para lo que se suponía, era su natural inclinación a actuar en base al principio del mínimo esfuerzo.

Las ideas de Taylor, cambiaron la fisonomía de la industria norteamericana. A través de sus publicaciones y seminarios, la dirección científica de empresas, se convirtió a mediados de la década de 1920, en la fuerza principal para la organización de los procesos de producción. Las ideas de participación del trabajador, el compromiso de los empleados y la democracia en el medio laboral no figuran en el vocabulario del gerente de empresa de los primeros 25 años del siglo XX. (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

La administración científica de Taylor se puede resumir como:

- Ciencia, y no regla empírica.
- Armonía, y no discordia.
- Colaboración, y no individualismo.
- Rendimiento máximo, en lugar de rendimiento restringido.
- Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad,

b) Dirección Participativa, Mc Gregor

Ahora bien, los conceptos de poder compartido y participación (tomar parte, contribuir a lograr algo), volvieron a aparecer en el mundo académico, en la década de 1930.

Fueron varios los teóricos, entre ellos, Elton Mayo profesor de la facultad de ciencias empresariales de Harvard. Sus experimentos en la Western Electric Company y sus libros *The Social Problems of an Industrial Civilization* y *The Human Problems of an Industrial Civilization*, pusieron de manifiesto los costos sociales y empresariales del movimiento de la dirección científica de empresas.

Otro pensador fue Kurt Lewin, psicólogo social de la Universidad de Berlín, dejó su país de origen poco antes de la Segunda Guerra.

El estar en contra de la dictadura nazi, le llevó a realizar, junto con sus discípulos una serie de experimentos, que pusieron de relieve la eficacia de la participación de los trabajadores, en la toma de decisiones. Mayo proporcionó el fundamento filosófico para el surgimiento de la participación del trabajador, Lewin hizo el fundamento empírico.

En los años de 1950 a 1960, una serie de estudiosos del comportamiento, decepcionados por los métodos tradicionales, trataron de elaborar un nuevo concepto, de la dirección, que fuese fiel a las ideas de Mayo y Lewin. Argyris, profesor de Yale, Likert, en la Universidad de Michigan y McGregor, profesor del MIT, elaboraron independientemente sus versiones de lo que debía ser la dirección participativa de empresas. La propuesta era una mayor participación del trabajador en la toma de decisiones, y no el control por parte del trabajador.

El trabajador ya no era el mecanismo autoprotector (sindicatos), contra un grupo antagónico de empresarios y dirigentes, sino que la participación desempeñaba un papel importante, en la superación de la resistencia al cambio, en la motivación de los trabajadores y en la creación de objetivos comunes dentro de la empresa. Estas técnicas participativas, eran contrarias al Taylorismo de los primeros 25 años del siglo.

El Taylorismo estaba a favor del control por parte de la dirección y la necesidad de una programación inteligente de los trabajadores, a fin de que llevaran a cabo su labor productiva de la forma más eficiente posible. Por su parte, la dirección participativa, destacaba la posibilidad de elección y decisión de los trabajadores, utilizando expresiones tales como Dirección por Objetivos, enriquecimiento del puesto de trabajo y grupos semiautónomos de trabajo. (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).¹

Según estos antecedentes, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuáles eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo 20 D.C que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos

¹ Cuevas Juan Carlos. 13-05-2010. La historia del liderazgo. Citado en: <https://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>

especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día, pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006).

Como consecuencia de estas nuevas hipótesis sobre el liderazgo, empezaron a surgir nuevos analistas, estudios y proyectos para analizar este fenómeno, los cuales se pueden dividir en varias teorías, que a su vez pueden o no, contener más de un modelo de liderazgo.

En la siguiente figura se pueden encontrar las diferentes teorías según Daft (2006), con sus respectivos enfoques y/o mayores exponentes.

Figura 1: Evolución de las teorías de Liderazgo



Elaboración propia con base en: Daft (2006)

En la siguiente figura se pueden encontrar algunos elementos que se pueden considerar abarca el liderazgo:

Figura 2: Componentes del Liderazgo



Elaboración propia con base en: Gómez (2008); García (2011); Lupano y Castro (2008)

En la siguiente figura se pueden evidenciar las características que ponen a un jefe y a un líder:

Figura 3: Diferencias entre un Jefe y un Líder



Elaboración propia con base en: Hughes et al. (2007)

En la siguiente figura, se pueden evidenciar cuales son las características que componen a un subordinado y a un seguidor:

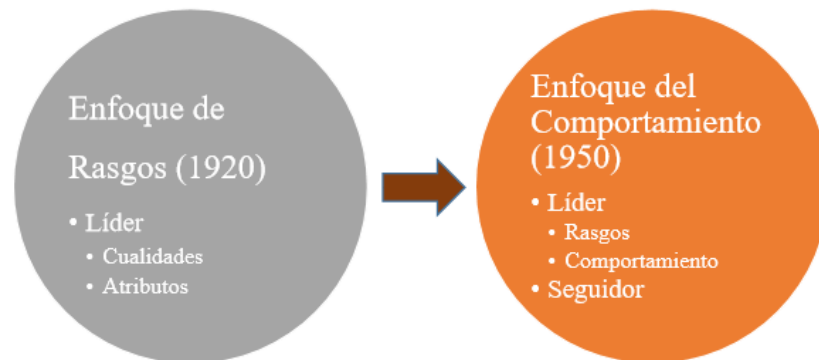
Figura 4: Diferencias entre un Subordinado y un Seguidor



Elaboración propia en base a: Hughes et al. (2007)

En la siguiente figura, se puede encontrar cual ha sido la evolución de las teorías de liderazgo hasta el momento, respecto al líder y su interacción:

Figura 5: Evolución de los enfoques de liderazgo hasta 1950



Elaboración propia en base a: Daft (2006)

2

Liderazgo:

El liderazgo, hoy día constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores, que les permita un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño y de los resultados de trabajo de la organización.

Características del liderazgo:

Ante todo, es preciso decir que en un equipo u organización además de contar con líderes que ejerzan el liderazgo a través de su autoridad formal, pueden existir otros que lo sean por su autoridad moral, o sea, que lo ejerzan por decisión del

² Giraldo González Daniela, Naranjo Agudelo Jorge Andrés. Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. 2014. Citado en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>

grupo. Ambos “liderazgos” pueden ser ejercidos por una misma persona o por más de una según sea el caso.

El líder debe aplicar un estilo de liderazgo en función de las circunstancias, cambiando el mismo, si es necesario, o utilizando combinaciones en los casos prudentes.

El liderazgo ante todo debe ser eficaz de manera integral, y por la influencia y repercusión que tiene sobre los seguidores debe ser portador de una ética social que permita la transparencia y la honestidad en todas las actuaciones y decisiones.

En sentido general, es un proceso que interrelaciona al líder, al seguidor, a la situación existente en ese momento y a las actividades que se realizan. Debe ser capaz de incrementar la cohesión del equipo de trabajo.

Enfoques y teorías de liderazgo:

El tema del liderazgo ha sido investigado por muchos estudiosos, planteándose diversos criterios y enfoques al respecto, la disyuntiva sobre “los líderes nacen o se hacen” ha sido muy debatida existiendo seguidores de ambos criterios, cada uno con sus argumentos, la realidad es que aún no hay una definición exacta al respecto, con independencia de las teorías que avalan cada criterio, por lo que continúan las investigaciones.

En nuestro caso plantearemos los elementos centrales sobre los principales enfoques o teorías, con el objetivo y aspiración, que se posean los elementos necesarios sobre las distintas variantes.

Enfoque sobre los rasgos de los líderes:

Verdaderamente durante mucho tiempo, y aún tiene algunos seguidores, se pensó que los líderes eran personas, donde todos tenían determinados atributos como inteligencia, agresividad, grandes comunicadores, u otros.

Uno de los primeros aspectos que los investigadores trataron de estudiar fueron los rasgos o características que tenían los líderes y que los pudieran diferenciar de aquellos que no lo fueran. En este sentido se valoraron aspectos relacionados con

el físico de la persona, su personalidad, su manera de comunicarse desde el punto de vista de ser introvertido o extrovertido, raza, sexo, entre otros.

No obstante, encontrarse casos de coincidencia de determinados rasgos en muchos líderes, la práctica demuestra lo contrario en otros, por lo que no existe aún un criterio, ni unánime ni científico, que avale que estos tengan rasgos o patrones que los distingan exactamente de los que no lo son.

Otros estudios, con idénticos resultados, se han realizado entre líderes cuyo trabajo ha sido eficaz y otros no tan eficaces.

Por lo que, hasta el momento no ha quedado demostrado que los líderes posean un conjunto de rasgos o características distintivas que permitan distinguirlo, para la realización de una selección, con solo tener en cuenta estos aspectos.

Enfoque relacionado a la conducta de los líderes:

Una vez determinada la idea sobre los rasgos o características de las personas con relación al liderazgo, la atención fue dirigida hacia el estudio de lo que hacían los líderes, o sea su conducta, su comportamiento.

Se expresó que para el ejercicio del liderazgo se necesitaban desarrollar dos aspectos fundamentales que fueron: el laboral (el trabajo) y el relacional (de apoyo al grupo). Con esta forma de enfoque era necesario que se atendieran ambos aspectos por el líder en cuestión, la práctica demostró que en muchos casos estos dos aspectos podían ser atendidos por personas distintas, en el primer caso, laboral, por un líder formal y en el otro caso por uno informal para la atención de apoyo al equipo.

Enfoque como función de la organización:

Este estudio no se basa en la determinación de los rasgos o en la conducta o comportamiento de las personas con relación al liderazgo, sino en lo relacionado intrínsecamente con el equipo o grupo.

Todo equipo para desarrollar la labor que le ha sido asignada, tiene determinadas necesidades, una de las cuales es la de un líder que actúe en representación del grupo el cual se hace cada vez más necesario en dependencia de las

complejidades del grupo, tanto por el trabajo a realizar, como por las relaciones a desplegar.

El líder es valorado, por el grupo, por sus capacidades para dar solución a los problemas presentados, así como para el cumplimiento de sus objetivos.

Teoría del liderazgo situacional:

La teoría del liderazgo situacional tiene muchos seguidores y fue elaborada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, la cual se basa en dos variables que abarcarán una situación determinada en función de la madurez de los subordinados.

Las dos variables son las siguientes:

- Conducta (comportamiento) de tarea.
- Conducta (comportamiento) de relaciones.

En el primer caso (conducta de tarea) el líder orienta a sus seguidores que tarea debe realizar, enfatizando como debe hacerla, además de donde y cuando, en este caso la comunicación es unilateral. En cuanto a la otra variable se establece una relación de apoyo a los seguidores, mediante una comunicación bilateral.

En cuanto a la madurez, sus iniciadores exponen que no se trata de una cuestión de edad, ni de estabilidad en las emociones de los trabajadores, sino, una disposición para asumir responsabilidades, educación y adquisición de habilidades, experiencia, afán de logro.

Los elementos planteados se especifican o hacen referencia sólo a la tarea concreta.

Hersey y Blanchard plantean que en función de la madurez que vayan adquiriendo los seguidores y la conjugación de las variables expuestas el líder debe ir modificando su estilo de liderazgo a través de cuatro etapas o fases.

En la figura están representadas las cuatro etapas que expresan los estilos de liderazgo que el líder debe asumir en función de la adquisición de la madurez adquirida por sus colaboradores.

1. **Alta tarea y Baja relación:** En esta primera etapa la madurez es muy pobre, por lo que hay una gran orientación del líder con relación al trabajo, o sea, este último decide que debe hacerse (tarea a realizar), además de, cómo

hacerlo, donde y cuando debe realizarse. El líder asume un papel de orientador, enseñando actividades, normas procedimientos y demás aspectos del trabajo.

2. **Alta tarea y Alta relación:** Los seguidores ya han adquirido alguna madurez, por lo que sin abandonar la orientación, el líder puede incrementar la relación, la familiarización, realizar una comunicación bilateral con el objetivo de persuadir a sus seguidores y estimularlos a incrementar su esfuerzo y apoyo en la decisión a tomar.
3. **Alta relación y Baja tarea:** Ha continuado incrementándose la madurez en los seguidores, procurando estos una mayor responsabilidad, se incrementa también la participación conjunta en la tarea a través de una comunicación bilateral, permitiéndole al líder no supervisar la tarea a los niveles anteriores. Al tener los seguidores mayor habilidad y conocimientos el líder se convierte en un facilitador.
4. **Baja relación y Baja tarea:** Los subordinados poseen una alta madurez, experiencia y confianza en su trabajo, generando iniciativas no conseguidas anteriormente, por tal razón el líder delega actividades de control permitiendo la independencia en otros aspectos del trabajo.

Esta teoría exige al líder atención y evaluación al desarrollo de la madurez y la motivación de sus seguidores, permitiéndole además gran flexibilidad y dinamismo para ajustar y aplicar el estilo de liderazgo adecuado, para la obtención de los mejores resultados, y ser eficaz en su trabajo.

Otro aspecto, unido al desarrollo de la madurez, lo constituye la atención a las diferencias individuales de sus seguidores, ya que todos no maduran ni se desarrollan uniformemente.

Liderazgo carismático:

El liderazgo carismático es ejercido por líderes que poseen lo que llamamos “carisma”, que es una cualidad relacionada con su personalidad y les permite tener una autoridad o poder social para influir sobre el pensamiento y actuación de los demás individuos.

La profundidad y validez de ese carisma está determinada por el reconocimiento y confianza de los seguidores, lo cual permite cambios conscientes en las actitudes y en la acción de estos últimos.

Aspectos prácticos que un líder no debe descuidar:

Un líder en el ejercicio de su tarea deberá atender una variada gama de aspectos que posibiliten una influencia positiva sobre sus colaboradores, para que estos ejecuten sus labores con la mayor efectividad y eficiencia posibles, así como con una mentalidad creadora que permita el proceso de cambio para un mejoramiento continuo.

Citemos un grupo de ellos:

- Posibilitar que los integrantes del colectivo dominen sus objetivos personales, como los del equipo.
- Crear un ambiente de motivación para cada individuo y para el grupo en general.
- Dar solución a las dificultades o problemas que presente el grupo y que entorpezcan el trabajo o provoquen insatisfacción personal.
- Que la comunicación que se realice con cada integrante o con el grupo en su conjunto sea precisa, clara y con el menor ruido posible.
- Reconocer el trabajo del colectivo con justeza y oportunidad.
- Enfrentar y afrontar los errores con mentalidad positiva y siempre con el espíritu de aprender de ellos y como una oportunidad para el desarrollo.
- Sitúese siempre como parte del equipo, compartiendo con los demás miembros todas las situaciones inherentes al grupo.
- Sus relaciones deben ser lo más amplias posibles.
- Ser flexible y con una visión estratégica que le permita ajustar sus decisiones y actuaciones a los cambios del entorno.
- La ética debe estar presente en la actuación del líder.³

³ Valdés Herrera Clemente. Concepto, características y estilos de Liderazgo. 24-06- 2009. Citado en: <https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>

Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones:

Estos son algunos de los estilos de liderazgo más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica en las empresas de hoy.

1. Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2. Liderazgo burocrático:

Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.

3. Liderazgo carismático:

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

4. Liderazgo participativo o democrático:

A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten

en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

5. Liderazgo ‘Laissez-faire’:

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo *laissez-faire* es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control.

6. Liderazgo orientado a las personas o a las relaciones:

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

7. Liderazgo natural:

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

8. Liderazgo orientado a la tarea:

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

9. Liderazgo transaccional:

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.

La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

10. Liderazgo transformacional:

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados sólo por ciertos empleados. Es un ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.⁴

⁴ Gallardo Hornero Luis. Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones.2016. Citado en: <https://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Gestión de Recursos Humanos: Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.

Liderazgo: Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Buena Práctica: es una experiencia o intervención que se ha implementado con resultados positivos, siendo eficaz y útil en un contexto concreto, contribuyendo al afrontamiento, regulación, mejora o solución de problemas y/o dificultades que se presenten en el trabajo diario de las personas en los ámbitos clínicos, de la gestión, satisfacción usuaria u otros, experiencia que pueden servir de modelo para otras organizaciones.

Una buena práctica cumple con algunas características como:

- Presenta un resultado valioso para el usuario.
- Es sencilla y simple.
- Emerge como respuesta a una situación que es necesario modificar o mejorar.
- Es pertinente y adecuada al contexto local en donde se implementa.
- Es sostenible en el tiempo (puede mantenerse y producir efectos duraderos).
- Fomenta la replicación de la experiencia en una situación distinta pero con condiciones similares.
- Es innovadora (entendiendo que la innovación no sólo implica una nueva acción sino que puede ser un modo diferente y creativo de realizar prácticas tradicionales o de reorganizarlas).

- Considera elementos de evaluación de resultados, retroalimentación de las acciones y reorganización de ellas a partir de lo aprendido.

Su difusión recoge y valora el trabajo, los saberes y las acciones que realizan las personas en su trabajo cotidiano, permitiendo generar conocimiento válido empíricamente, transferible y útil.

Satisfacción en el trabajo: Se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

Evaluación de competencias: El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

Este procedimiento tiene como propósito promover y reconocer el aprendizaje y la experticia adquirida a lo largo de la vida laboral de las personas que se encuentran vinculadas laboralmente.

Evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño es una herramienta que realiza un análisis profundo y afinado acerca del nivel de rendimiento de un trabajador, recoge evidencias de desempeño, producto y conocimiento de una persona con el fin de determinar su nivel de competencia (básico, intermedio o avanzado), para desempeñar una función productiva, centrándose en el desempeño real de las personas, procura identificar el déficit que el mismo puede tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo.

Clima organizacional: También llamado clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. Se denomina como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un

jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Autoconciencia: Es un proceso mediante el cual se adquiere conocimiento acerca de uno mismo, en un momento particular del tiempo y que define una serie de circunstancias internas y externas que determinan la forma de pensar, sentir, comportarse y relacionarse, aparte de las actitudes que uno posee y todo aquello que le interesa y motiva hacia la satisfacción de las necesidades personales.

Dicho proceso implica un estado involucrado de observación de uno mismo que permita identificar, interpretar, evaluar y modificar las manifestaciones de los estados internos y las manifestaciones que se hagan hacia el ambiente externo. Se trata de reconocer los propios pensamientos, emociones y conductas, reconocer los patrones que se dibujan en el proceder cotidiano y que trascienden hasta convertirse en la personalidad e identidad.

Escucha Activa: Es un “término genérico que se refiere a una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas (feedback)”. También es una herramienta para construir relaciones más efectivas en todos los ámbitos, incluido el empresarial.

Asertividad: Es una habilidad social que se trabaja desde el interior de la persona. Se define como la habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás, ni menospreciar la valía de los otros, sólo defendiendo sus derechos como persona. Dicha habilidad se sitúa en un continuo, donde en el centro se encuentra la asertividad, y en los extremos a un lado y a otro de ella, se encuentran la pasividad y la agresividad.

Retroalimentación: Es un sistema de control en el desarrollo de tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados. La

retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos.

2.3 MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Norma Internacional ISO 9001

“La Norma NTC ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC)”. Tomado de Normas ISO.

2.4 MARCO SITUACIONAL

Empresa: Audifarma S.A

NIT: 816001182-7

MISIÓN:

Somos un equipo humano altamente calificado, comprometido con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la creación de soluciones integrales en el suministro y administración de medicamentos y otras tecnologías en salud. Participamos activamente en la gestión del riesgo en salud y agregamos valor en investigación e innovación.

VISIÓN:

En 2019 seremos el gestor farmacéutico integral líder del sector institucional, con crecimiento en todas nuestras unidades de negocio y presencia internacional.

Nuestra IPS estará acreditada y tendrá los mejores resultados en salud.

Continuaremos favoreciendo un ambiente cálido, propiciando la felicidad y empatía de nuestro equipo.

HISTORIA:

Audifarma S.A. nació el 26 de agosto de 1996 en la ciudad de Pereira ante la preocupación de un equipo de profesionales por la eficiencia que debían tener las empresas prestadoras de la salud en cuanto a la dispensación de medicamentos. Con esta perspectiva se decidió evaluar las condiciones del mercado de suministro de medicamentos ante el nuevo sector institucional y ofrecer tanto el suministro como la asesoría en el manejo de medicamentos.

En 1997 se inicia la prestación del servicio al Instituto de Seguros Sociales gracias a la descentralización de la dispensación de medicamentos que realizó esta entidad y en 1998 las negociaciones con SaludCoop permiten la apertura del segundo Centro de Atención Farmacéutica CAF. En el segundo semestre de este mismo año se realiza una alianza estratégica con los depósitos Drogas S.A. y Droservicios Ltda. para obtener una mejor negociación en la compra de medicamentos y así una mayor rentabilidad en esta operación.

En 1999 las gestiones con Salud Total permiten crear un vínculo que da comienzo a las operaciones de Audifarma S.A en las ciudades donde esta EPS atendía sus usuarios (Bogotá, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Ibagué, Bucaramanga, Villavicencio, Cali, Pereira, Manizales). Este crecimiento consolida la imagen de la organización en sector de la salud y en el año 2000 le permite captar nuevos clientes como Colmena Salud y a su vez crear un Departamento de Servicios encargado de estandarizar y consolidar los procesos en los CAF. Gracias a esto se lograría una alianza estratégica con Salud Total, hecho clave en la expansión nacional de la organización.

En el año 2001 la empresa busca nuevas ventajas competitivas creando la división de Farmacoepidemiología, encargada de adelantar investigaciones sobre medicamentos, ofrecer asesoría tanto a las EPS, como a los médicos y a los usuarios mismos en cuanto al mejor aprovechamiento de los medicamentos. También es importante destacar el Programa de Profesionalización en Atención Farmacéutica (P.A.F.A) impartido a todos los empleados en convenio con el SENA.

Con seis años de creación Audifarma S.A ya contaba con más de 160 CAF distribuidos en todo el territorio nacional. En 2002 se crea el Grupo de investigación, con el objetivo de desarrollar las líneas en Farmacoepidemiología y Farmacovigilancia. En el 2003 se implementa la Unidad Hospitalaria con para dispensar medicamentos y dispositivos médicos a las Instituciones prestadoras de servicios de salud, a través de la administración de las farmacias intrahospitalarias.

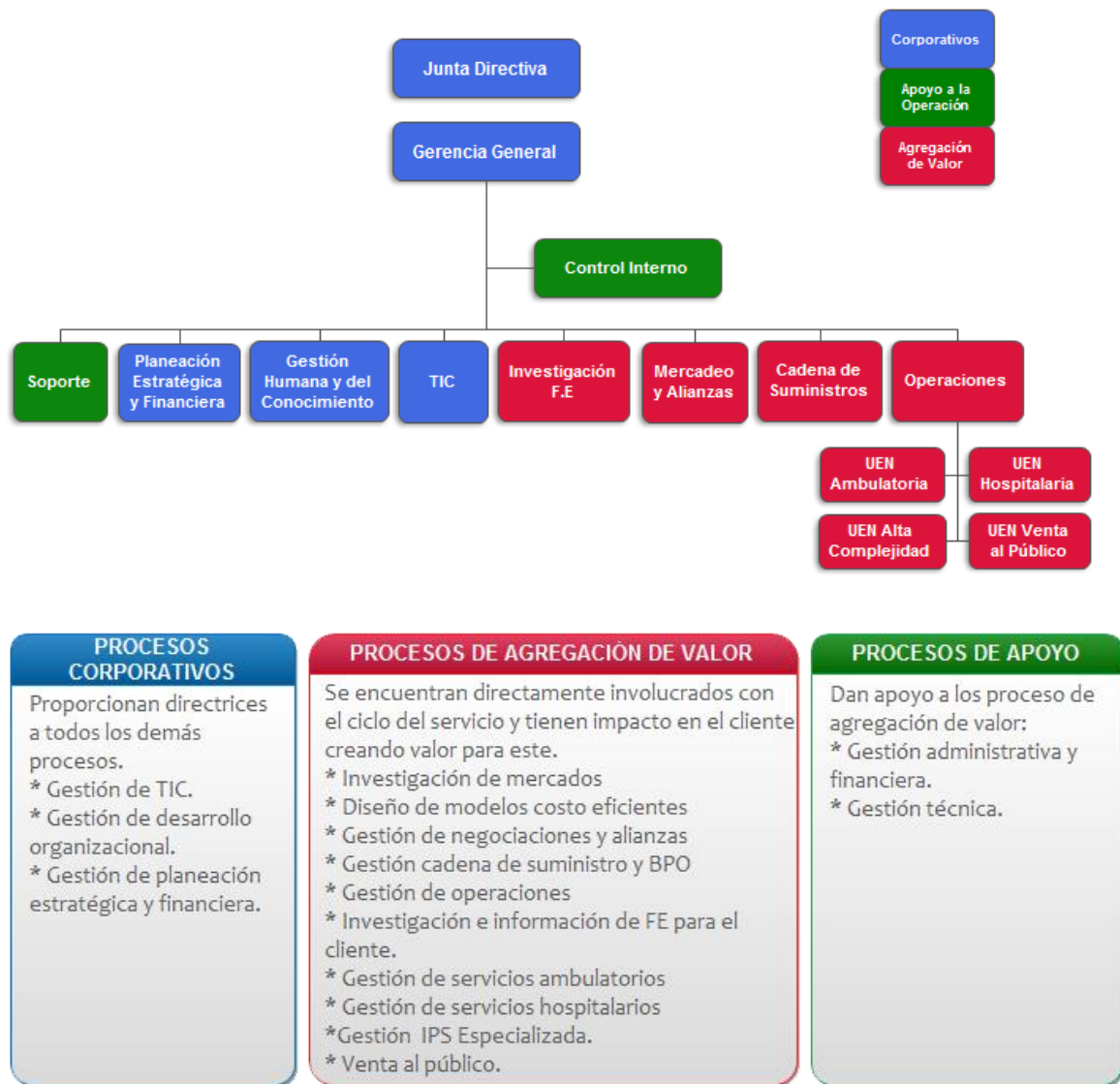
A finales del año 2004 Audifarma S.A. inició su proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000, y después de dos años de arduo trabajo logran la certificación de la Unidad Ambulatoria. En octubre de 2008, la organización pone en funcionamiento el proceso de Gestión del Conocimiento Organizacional (GCO). En esta misma época el equipo de investigación es elegido como el Mejor Grupo de Farmacovigilancia en el V Encuentro Internacional de de esta disciplina, un evento que integra a todas las entidades de salud a nivel nacional que tienen dentro de su estructura el Programa de Farmacovigilancia.

En el 2009 se crea la IPS Especializada buscando suplir las necesidades de clientes y usuarios, garantizando la terapia de los pacientes de alto impacto, mediante la integración de modelos de atención en salud orientados en la administración responsable de los medicamentos, que permitan que la terapia sea oportuna, efectiva y monitoreada. En el 2010 logran la recertificación de la Unidad Ambulatoria y por primera vez la certificación de la Unidad Hospitalaria y la Central de Adecuación de Medicamentos de Bogotá, consolidando de esta manera un SGC mucho más maduro.

Gracias a todos estos esfuerzos, hoy Audifarma S.A tiene cerca de 500 CAF distribuidos en todo el territorio nacional, supera los 4000 colaboradores y cuenta con un nombre respaldado por 20 años de experiencia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: El organigrama actual de Audifarma S.A se visualiza a continuación:

Figura 6: Organigrama



Fuente: Escuela Virtual Audifarma (EVA)

VALORES:

Empatía: Entendemos las necesidades del otro y ayudamos en su solución.

Responsabilidad Social: Contribuimos de manera activa y voluntaria al desarrollo sostenible.

Trabajo en Equipo: Valoramos e integramos la diversidad de nuestros talentos.

Innovación: Ofrecemos proactivamente soluciones novedosas, agregando valor con nuestros productos y servicios.

Integridad: Obramos con transparencia, lealtad y responsabilidad, siendo coherentes respecto a lo que pensamos, decimos y hacemos.

Excelencia: Mejoramos continuamente nuestros procesos con altos estándares de calidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

¡El futuro no se predice, se crea!

- Ser reconocidos como el mejor gestor farmacéutico integral, brindando soluciones globales a los clientes con un alcance mayor hasta la gestión eficiente del riesgo.
- Crecer en todas las unidades de negocio, manteniendo el liderazgo en el sector institucional.
- Obtener la acreditación de la IPS, la cual será reconocida por obtener los mejores resultados en salud.
- Continuar con el compromiso de favorecer un ambiente cálido, propiciando la felicidad y empatía en el equipo de trabajo.

OBJETIVOS DE CALIDAD:

- Fortalecer las capacidades internas: Desempeño de los Procesos + Competencias del personal.
- Mejorar la satisfacción de los clientes y usuarios sobre la calidad del servicio.
- Mejorar la conformidad en la prestación del Servicio.
- Mejorar la racionalización y disponibilidad de los recursos financieros y administrativos.

POLÍTICAS:

De calidad

En Audifarma nuestro compromiso es crear soluciones integrales en el suministro y administración de medicamentos y otras tecnologías en salud con oportunidad, seguridad y empatía, agregando valor en investigación e innovación.

Contamos con un equipo humano calificado y comprometido, el cual labora en un ambiente cálido y de respeto con recursos y tecnología de avanzada, con un enfoque hacia la excelencia que nos permitirá el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

DE-PEF001

Habeas Data

Política para manejo, administración y tratamiento de datos personales en calidad de responsable y encargado de la información.

PL - ADF010

DIFERENCIAS:

Audifarma S.A. ha desarrollado todo su proceso logístico cumpliendo con los Requisitos Legales, de nuestros Clientes y de nuestra Organización, consolidando nuestros factores diferenciales necesarios para el alcance de nuestros objetivos organizacionales dentro de los que encontramos el aseguramiento y suministro de medicamentos junto con estrategias que propendan por el buen uso del recurso farmacéutico, siendo los productos con Márgenes Terapéuticos Estrechos (anexo 01) los que más demandan atención y esfuerzos organizacionales.

1. En la compra:

Selección de Proveedores: Solicitando BPM, Protocolos de Calidad por lote y producto, registros sanitarios y demás requisitos exigidos por nuestra organización para codificación de proveedores.

Mantenimiento de Proveedores seleccionados por tipo de productos, garantizando Continuidad Temporal de las diferentes sustancias especialmente las de margen terapéutico estrecho.

2. En la dispensación:

Profesionalización de todos los funcionarios que participan durante el proceso de dispensación soportando todas las actividades desarrolladas y por desarrollar dentro del programa de ATENCIÓN FARMACEUTICA.

Programas de Farmacovigilancia aplicada con mecanismos claramente establecidos para la detección, estudio y seguimiento de Problemas Relacionados con los Medicamentos (PRM), dentro de los cuales marcan especial interés productos de alto impacto en el estado de salud como son la gran mayoría de productos de margen estrecho.

Asesoría Farmacoterapéutica individual y colectiva a pacientes con riesgo terapéutico identificado por PRM o durante el proceso mismo de dispensación.

3. En la post-venta:

Reporte Mensual de Interacciones Medicamentosas Potenciales identificadas mediante Software de Desarrollo Propio acorde a las necesidades específicas de nuestra Organización.

Reportes y Consolidados Farmacoepidemiológicos orientados a optimizar efectivamente la relación Costo /Riesgo /Beneficio.

2.5 MARCO FILOSÓFICO

Desde mi criterio y punto de vista, puedo decir que el fin de elaborar este proyecto es el de generar acciones de mejora no solo para Audifarma S.A, sino para todas las organizaciones en general que tengan la falencia de que a sus líderes les hace falta hacer un mayor seguimiento e identificación de las necesidades del personal de cada área que la compone, pues considero que es de suma importancia que en el campo laboral siempre se tenga en cuenta este aspecto, de manera que se pueda ser más productivo, trabajar a gusto y feliz tanto en el ambiente como en el lugar de trabajo.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de este proyecto, se hace un estudio de tipo cuantitativo, enfocado en la parte exploratoria y descriptiva, debido a la metodología que es llevada a cabo y la temática expuesta, pues se analiza de manera detallada cuáles son las áreas de Audifarma S.A con los mejores y peores resultados enfocados en el rendimiento, desempeño y clima organizacional durante el último semestre del 2017, teniendo en cuenta si hubo o no la aplicación de buenas prácticas para el desarrollo de los mismos.

Adicionalmente, es un estudio retrospectivo porque se analiza que ha pasado previamente y transversal, pues no se requirió de un tiempo muy prolongado para su elaboración.

3.2 DISEÑO METODOLÓGICO

El propósito de este estudio es estandarizar una metodología para todos los líderes de Audifarma S.A que les permita retroalimentar con su equipo de trabajo las necesidades del mismo para una mejor y óptima ejecución de sus funciones basadas en la aplicación de las buenas prácticas y los lineamientos establecidos, a través del desarrollo de las siguientes etapas:

Etapas 1: Se hace un análisis general de los resultados de las áreas en sus indicadores, encuesta de cliente interno y encuesta de clima organizacional; las cuales son tenidas en cuenta para el estudio a realizar con el equipo de trabajo de los líderes.

Etapas 2: De acuerdo al análisis anterior, se diseña un plan de trabajo en el que se logra recopilar toda la información necesaria para tener en cuenta a la hora de incluir los aspectos positivos y que sirven para aportar en la metodología que se planteó. En esta etapa se elabora una encuesta.

Etapas 3: Después de analizar todos los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se construye un Check List que les sirve a los líderes como herramienta

práctica y didáctica a la hora de retroalimentar o identificar las necesidades de su personal a cargo.

Etapa 4: Se diseña el estilo de liderazgo y la guía de buenas prácticas como herramientas que serán utilizadas cada vez que surja la necesidad.

3.3 POBLACIÓN O UNIDAD DE ANÁLISIS

Para Audifarma S.A, se tiene una población de 54 personas y una unidad de análisis finita determinada por un total de 48 funcionarios líderes de la sede administrativa de Pereira, los cuales constituyen la muestra de estudio.

Variables de inclusión:

- Funcionarios que lleven un año o más, laborando en la empresa.
- No hay distinción de género.
- Disponibilidad de tiempo para participar en el estudio.

Variables de exclusión:

- Funcionarios que durante el tiempo en que han laborado en la organización han tenido diversos tipos de líderes.

3.4 DISEÑO MUESTRAL

Para este estudio se utiliza un tipo de muestreo no probabilístico, el cual es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

Dentro del método de muestreo no probabilístico se encuentra el muestreo discrecional, comúnmente conocido como muestreo intencional. En este tipo de toma de muestras, los sujetos son elegidos para formar parte de la muestra con un objetivo específico. Con dicho muestreo, el investigador cree que algunos sujetos son más adecuados para la investigación que otros. Por esta razón, aquellos son elegidos deliberadamente como sujetos.

3.5 VARIABLES

Las variables a tener en cuenta para la elaboración de este estudio serán:

Tabla 1: Variables

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	ITEMS
SATISFACCIÓN	Actitud general de la persona hacia su trabajo.	*Buena Comunicación. *Estabilidad *Motivación	*Cantidad de empleados satisfechos. *Cantidad de empleados insatisfechos.
PRODUCTIVIDAD	Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.	*Trabajo en equipo. *Empoderamiento. *Responsabilidad. *Toma de decisiones. *Disponibilidad de recursos.	*Cantidad de tareas realizadas por unidad de tiempo. *Cantidad de recursos utilizados por unidad de tiempo.
AUTOCONCIENCIA	Proceso mediante el cual se adquiere conocimiento acerca de uno mismo,	*Autoevaluación * Satisfacción personal.	*Porcentaje nivel de autoconciencia
ESCUCHA ACTIVA	Serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas.	*Liderazgo *Comunicación *Relaciones interpersonales.	*Porcentaje nivel de escucha activa
ASERTIVIDAD	Habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás, sólo defendiendo sus derechos como persona.	*Toma de decisiones *Relaciones interpersonales. *Resolución de conflictos.	*Porcentaje de asertividad con el equipo de trabajo

RETROALIMENTACIÓN	Sistema de control en el desarrollo de tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua.	*Orientación al logro. *Relaciones interpersonales. *Disposición al aprendizaje. *Cumplimiento de los nuevos objetivos. *Responsabilidad.	*Cantidad de tareas ejecutadas en función de nuevos cambios. *Porcentaje de buena actitud frente a las nuevas dificultades internas y externas.
--------------------------	---	---	--

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Con el fin de recoger y consolidar la información requerida y para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se ha optado por utilizar una encuesta, como técnica y herramienta para reunir una información más concreta y personalizada acerca de la falta de seguimiento o la ejecución de buenas prácticas por parte de los líderes de Audifarma S.A a las necesidades de los funcionarios que integran sus equipos de trabajo, relacionándose de manera significativa con una de las situaciones presentadas actualmente en la organización.

Información primaria:

- Aplicación de instrumentos complementarios (Encuesta).
- Resultados de indicadores por áreas.
- Resultados encuesta Clima Organizacional
- Resultados encuesta de Cliente Interno.

Información secundaria:

- Documentos específicos relacionados con la temática.
- Textos, escritos, artículos y otros trabajos de investigación en donde se plantean circunstancias que enlazan con el estudio.

4. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el fin de realizar un análisis de la información actual de las áreas que contempla la organización, se permitió identificar los resultados arrojados en lo asociado a la productividad, a la calificación de cliente interno y a la calificación de clima organizacional de toda la empresa.

Para los indicadores de productividad se tuvo en cuenta el promedio general del último semestre del 2017 por cada área. Para el promedio de la calificación de la encuesta de cliente interno se tuvieron en cuenta las variables: satisfacción del servicio, calidad del servicio, oportunidad en el servicio y empatía (calidez y amabilidad). Cada área fue evaluada por diversos procesos de la organización en esta calificación. Finalmente, para la calificación de la encuesta de clima organizacional se evaluaron las variables: apoyo del jefe, claridad organizacional, trato interpersonal, disponibilidad de recursos, apoyo organizacional, estabilidad, retribución, coherencia, sentido de pertenencia y trabajo en equipo. Para el estudio, solo se tendrá en cuenta los mejores resultados de la variable **Apoyo del jefe**.

Por lo anterior, a continuación en las tablas 2, 3 y 4 se muestran todos los resultados obtenidos de los factores de estudio que se mencionan en el desarrollo de este trabajo:

Tabla 2: Indicadores

Área	Prom Jul	Prom Ago	Prom Sep	Prom Oct	Prom Nov	Prom Dic	Prom General
Cargues autorizaciones	98%	98%	98%	98%	99%	99%	98%
Comunicaciones	92%	97%	98%	98%	99%	88%	95%
Control Interno	97%	79%	79%	99%	98%	98%	92%
Farmacoepidemiología	88%	88%	88%	88%	88%	85%	87%
Soporte TIC	85%	81%	80%	83%	89%	92%	85%
TIC	78%	79%	85%	87%	87%	89%	84%
Bienes y Servicios	80%	82%	86%	83%	86%	86%	84%
Transporte	69%	77%	71%	80%	81%	89%	78%
Implementación de Software	69%	75%	73%	85%	84%	79%	78%
Cuentas	73%	69%	72%	72%	77%	80%	74%
Mejoramiento Continuo	86%	81%	86%	79%	49%	49%	72%
Financiero	66%	72%	75%	71%	69%	74%	71%

Servicio al Cliente	64%	65%	72%	76%	73%	75%	71%
Gestión Humana	64%	71%	74%	76%	67%	68%	70%
Planeación Estratégica y Financiera	56%	66%	65%	76%	76%	77%	69%
Gestión del Conocimiento	73%	76%	54%	79%	67%	63%	69%
Listas de precios	61%	59%	62%	70%	76%	77%	68%
Nómina	68%	64%	63%	66%	67%	69%	66%
Técnico	61%	63%	66%	66%	63%	72%	65%
Montajes y Estándares	63%	63%	64%	76%	55%	70%	65%
Gestión Humana y del Conocimiento	55%	54%	69%	72%	69%	69%	65%
Inversiones	56%	56%	59%	76%	64%	76%	64%
Planeación de la demanda	62%	69%	61%	59%	58%	73%	64%
UEN Ambulatoria	64%	60%	64%	60%	62%	68%	63%
Calidad	48%	58%	60%	73%	65%	71%	63%
Almacenamiento	58%	61%	61%	63%	57%	68%	61%
Modelos de Servicio	52%	51%	54%	64%	64%	81%	61%
Nómina y Vinculación	36%	47%	67%	65%	73%	77%	61%
Compras	57%	60%	64%	64%	62%	46%	59%
Fonalianza	53%	37%	54%	64%	64%	61%	55%
Jurídico	47%	54%	52%	65%	40%	61%	53%
Crédito y Cartera	58%	62%	57%	25%	60%	52%	52%
Desarrollo Humano	32%	26%	63%	59%	61%	72%	52%
Finanzas Corporativas	50%	49%	49%	50%	0%	50%	41%
Estrategia de Servicio	40%	40%	37%	43%	37%	42%	40%

Tabla 3: Cliente Interno

Área evaluada	Prom Satisfacción	Prom Calidad	Prom Oportunidad	Prom Empatía	Prom General
Jurídico	96%	96%	96%	94%	96%
Servicio al Cliente	93%	93%	93%	95%	94%
CPR	93%	93%	93%	93%	93%
Comunicaciones	91%	91%	91%	93%	92%
Fonalianza	90%	90%	90%	91%	90%
Planeación Estratégica y Financiera	89%	89%	88%	94%	90%
Modelos de servicio	89%	89%	89%	92%	90%
Calidad	86%	86%	86%	93%	88%
Desarrollo Humano	86%	86%	88%	93%	88%
UEN Ambulatoria	85%	90%	85%	90%	88%
Control Interno	86%	88%	87%	89%	88%
Tesorería	85%	87%	87%	90%	87%
Farmacoepidemiología	86%	86%	85%	88%	86%
Técnico	83%	83%	83%	90%	85%
Nómina	86%	82%	80%	91%	85%
Contabilidad y Tributaria	84%	84%	84%	86%	85%
Cuentas	81%	83%	83%	92%	85%
Montajes y Estándares	83%	86%	80%	89%	84%
Listas de precios	85%	83%	83%	85%	84%
Implementación de Software	82%	82%	80%	88%	83%
TIC	82%	82%	80%	86%	83%
Mejoramiento Continuo	82%	82%	80%	86%	82%
Cargues Autorizaciones	82%	82%	82%	82%	82%
Soporte TIC	78%	79%	78%	86%	80%
Compras	77%	80%	77%	86%	80%
Gestión Humana	79%	80%	78%	84%	80%
Estrategia de servicio	81%	81%	75%	83%	80%
Gestión del Conocimiento	77%	79%	80%	82%	79%
Almacenamiento	78%	78%	80%	83%	79%
Planeación de la Demanda	75%	78%	78%	83%	78%
Bienes y servicios	71%	71%	68%	82%	73%

Transporte	69%	73%	65%	73%	70%
------------	-----	-----	-----	-----	------------

Tabla 4: Clima Organizacional

Gerencia / Área	Área / Sub-área	Apoyo del Jefe	
		Puntaje	Consenso
Fonalianza	Fonalianza	100%	Fuerte
Planeación Estratégica y Financiera	Planeación Estratégica y Financiera	98%	Fuerte
Operaciones	Listas de precios	95%	Fuerte
Operaciones	Servicio al cliente	94%	Débil
SAC	Call center	93%	Fuerte
Cadena de Suministros	Planeación de la demanda	92%	Fuerte
Cadena de Suministros	Transporte	89%	Débil
Transporte	Mensajería	86%	Fuerte
Investigación Farmacoepidemiológica	Farmacoepidemiología	86%	Débil
Gestión Humana y del Conocimiento	Implementación de Software	83%	Fuerte
Gestión Humana y del Conocimiento	Comunicaciones	81%	Débil
Gestión Humana y del Conocimiento	Gestión Humana	81%	Débil
Gestión Humana y del Conocimiento	Reclutamiento y Selección	80%	Débil
TIC	Soporte TIC	80%	Fuerte
Bienes y Servicios	Gestión Documental	79%	Débil
Financiero	CPR	78%	Débil

Para identificar y definir las personas que harían parte del estudio, se tomó como referencia el top 5 de las áreas con la mejor calificación, promediando los resultados de los 3 factores de estudio: calificación de indicadores de productividad, calificación de encuesta cliente interno y calificación de encuesta clima organizacional.

En la siguiente tabla se muestra lo mencionado:

Tabla 5: Promedio general factores de estudio

Gerencia	Área	Indicadores	Encuesta CI	Encuesta CO	Prom General
Gestión Humana y del Conocimiento	Comunicaciones	95%	92%	81%	89%
Investigación Farmacoepidemiológica	Farmacoepidemiología	87%	86%	86%	86%
Operaciones	Servicio al Cliente	71%	94%	93%	86%
Planeación Estratégica y Financiera	Planeación Estratégica y Financiera	69%	90%	98%	86%
Operaciones	Listas de Precios	68%	84%	95%	82%
Fonalianza	Fonalianza	55%	90%	100%	82%
TIC	Soporte TIC	85%	80%	80%	82%
Gestión Humana y del Conocimiento	Implementación de Software	78%	83%	83%	81%
Cadena de Suministros	Transporte	78%	70%	89%	79%
Gestión Humana y del Conocimiento	Gestión Humana	70%	80%	85%	78%
Cadena de Suministros	Planeación de la Demanda	64%	78%	92%	78%

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la tabla anterior, se muestra entonces todas las calificaciones del segundo semestre del 2017 de los factores que intervienen en este estudio: encuesta de Clima Organizacional, prestación del servicio a nivel interno, e indicadores que miden la productividad en la organización.

Estas fueron estandarizadas en valores porcentuales (de 1% a 100%) para que sea de mayor comprensión y análisis.

Asimismo, como la población es finita, es decir, se conoce el total de la misma y se desea saber cuántos del total se tendrán que estudiar, la fórmula para calcular la muestra es:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- **N** = Total de la población
- **Z α** = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- **p** = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)
- **q** = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5)
- **d** = precisión (se usa el 5%)

Entonces:

$$n = \frac{(54)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(54 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 47.45 \rightarrow n = 48$$

Total población	54
Muestra	48

De las 54 personas escogidas para el estudio, se toma una muestra de 48, distribuidas entre las 5 áreas de la siguiente manera:

Tabla 6: Resumen muestra

Nº	Área	Pob/Área	% Part	Muestra por área
1	Comunicaciones	4	7%	4
2	Farmacoepidemiología	8	15%	7
3	Servicio al cliente	26	48%	23
4	Planeación Estratégica y Financiera	7	13%	6
5	Listas de precios	9	17%	8
Total Población		54	100%	48
Total Muestra		48		

Encuesta

El instrumento utilizado para este estudio fue la encuesta, la cual estuvo compuesta por 24 preguntas: 23 de selección múltiple con única respuesta y una pregunta abierta.

En la parte final de este trabajo se añadirá la misma como anexo.

4.1 Análisis de la encuesta:

Para identificar los procedimientos y acciones implementadas por los líderes de la organización se realizó una encuesta con el fin de conocer el criterio, opinión y percepción de sus colaboradores respecto a los comportamientos de sus líderes y la manera en que llevan a cabo las actividades y/o acompañamientos a sus equipos de trabajo.

En este estudio se tuvo en cuenta todo el personal activo a diciembre de 2017 de la ciudad de Pereira de las 5 áreas con los mejores resultados de acuerdo a los factores destinados a evaluar, de allí se sacó la muestra ponderada tal y como se menciona previamente.

Asimismo, cabe aclarar que las principales variables tenidas en cuenta como tal para la elaboración de la encuesta fueron: autoconciencia, escucha activa, asertividad y retroalimentación. Estas 4 en especial porque son el foco organizacional para desarrollar planes de liderazgo y reúnen las características para poder identificar una buena práctica de un líder hacia sus colaboradores.

A partir del trabajo realizado se pueden deducir entonces los siguientes resultados:

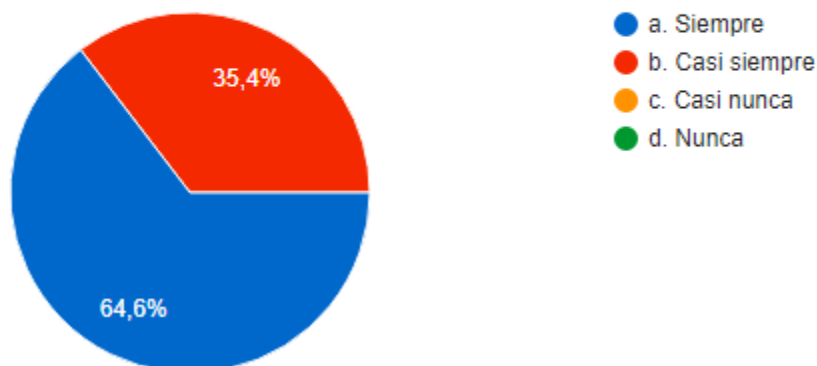
Tabla 7: Comunicación Satisfactoria

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	31
b. Casi siempre	17
Total general	48

Gráfica 1: Comunicación Satisfactoria

1. La comunicación con su jefe inmediato es satisfactoria

48 respuestas



Para esta variable se identifica que la mayoría de los funcionarios encuestados consideran que tienen una comunicación satisfactoria con el líder del proceso al cual pertenecen, lo cual demuestra que hay una buena interacción entre ambas partes.

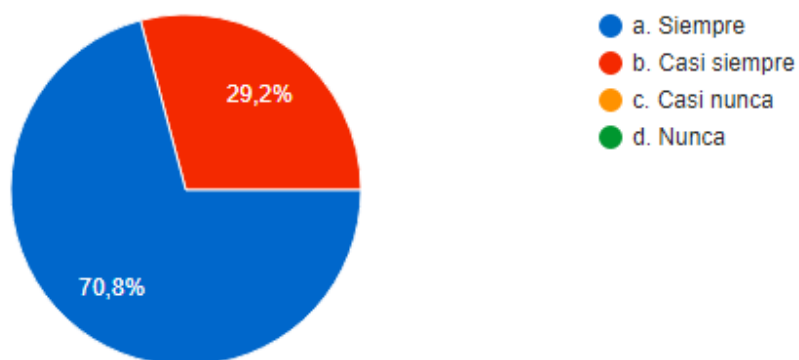
Tabla 8: Lenguaje Corporal

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	34
b. Casi siempre	14
Total general	48

Gráfica 2: Lenguaje Corporal

2. En el momento en que está hablando con su jefe, él (ella) tiene contacto visual con usted, muestra disposición y se concentra

48 respuestas



Se ve reflejado que el líder tiene una actitud de respeto hacia las personas que trabajan con él, es atento y muestra interés hacia lo que tienen por decirle.

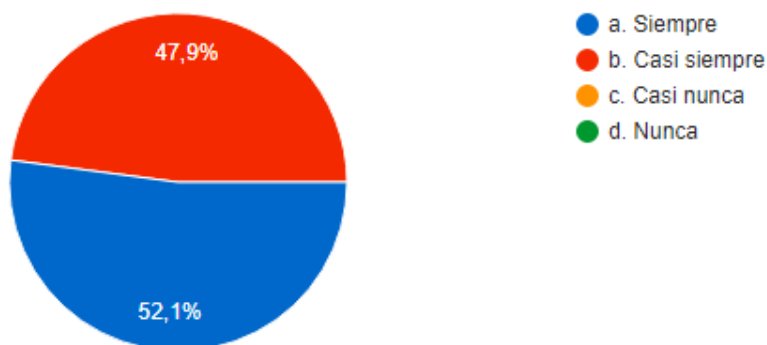
Tabla 9: Claridad en los mensajes a comunicar

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	25
b. Casi siempre	23
Total general	48

Gráfica 3: Claridad en los mensajes a comunicar

3. Cuando se comunica con su jefe siente que entre ambas partes se comprenden los mensajes que se quieren transmitir

48 respuestas



Hay una respuesta clara y positiva de que uno de los aspectos fuertes de liderazgo es saber comunicarse con el equipo de trabajo para transmitir y recibir los mensajes que se quieren enviar.

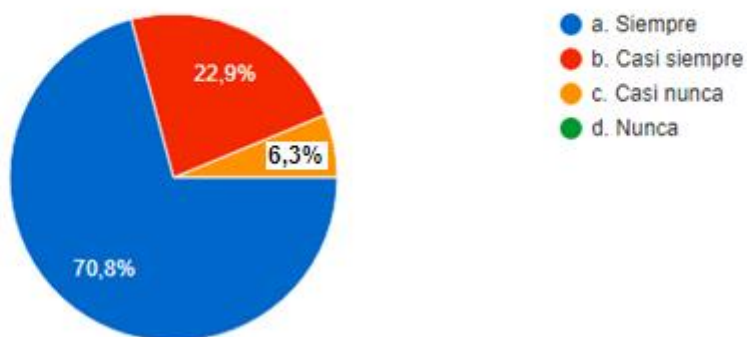
Tabla 10: Información del área

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	34
b. Casi siempre	11
c. Casi nunca	3
Total general	48

Gráfica 4: Información del área

4. Su jefe le informa constantemente acerca de las dificultades y éxitos que tiene su área de trabajo

48 respuestas



A pesar de que hay 3 tipos de respuestas para esta pregunta, la mayoría de los funcionarios consideran que su líder sí les comparte las situaciones que suceden en el área para estar informados y al tanto de lo que acontece con sus procesos.

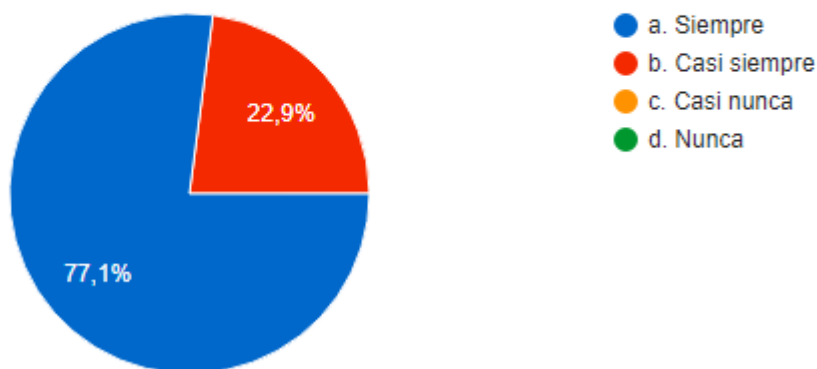
Tabla 11: Expresión de opiniones

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	37
b. Casi siempre	11
Total general	48

Gráfica 5: Expresión de opiniones

5. Su jefe le permite a usted dar su opinión respecto a temas relacionados con el área

48 respuestas



Se evidencia que los líderes de los procesos escogidos dan una gran participación a su equipo de trabajo para intervenir en aspectos importantes del área, les da importancia a lo que piensan porque sus ideas pueden servir para mejorar y/o dar un giro a las situaciones que estén ocurriendo.

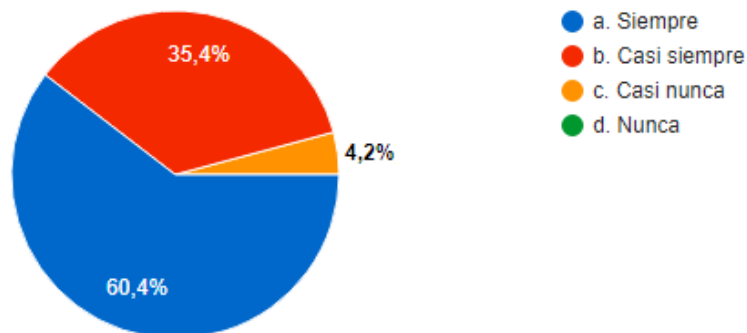
Tabla 12: Tono y palabras adecuadas

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	29
b. Casi siempre	17
c. Casi nunca	2
Total general	48

Gráfica 6: Tono y palabras adecuadas

6. Su jefe utiliza el tono, los gestos y las palabras adecuadas cada vez que quiere hacerle caer en cuenta de alguna falencia que tenga y pueda corregir o mejorar

48 respuestas



Es claro que más de la mitad de los encuestados coincide en que sus líderes saben cómo dirigirse a ellos cuando se les debe hacer una retroalimentación, lo cual demuestra que tienen el tacto para hacerlo sin afectar emocionalmente a la otra persona.

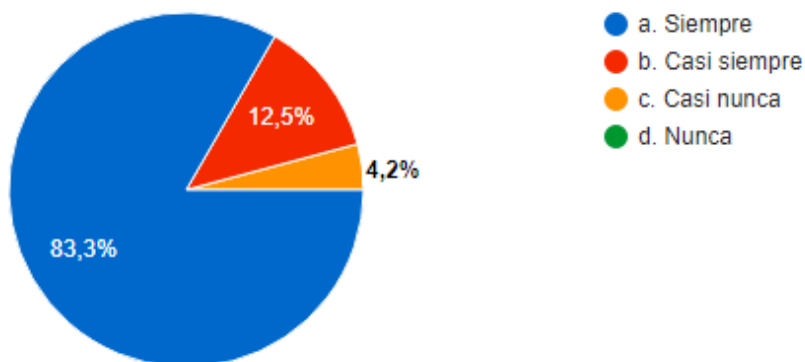
Tabla 13: Comunicación Exitosa

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	40
b. Casi siempre	6
c. Casi nunca	2
Total general	48

Gráfica 7: Comunicación Exitosa

7. Su jefe se expresa de manera directa, con respeto y con actitud reflexiva

48 respuestas



Es notorio que los funcionarios piensan que sus líderes tienen la facilidad de expresarse exitosamente, de tal forma que les brinda seguridad y confianza, sintiéndose cómodos en cada conversación.

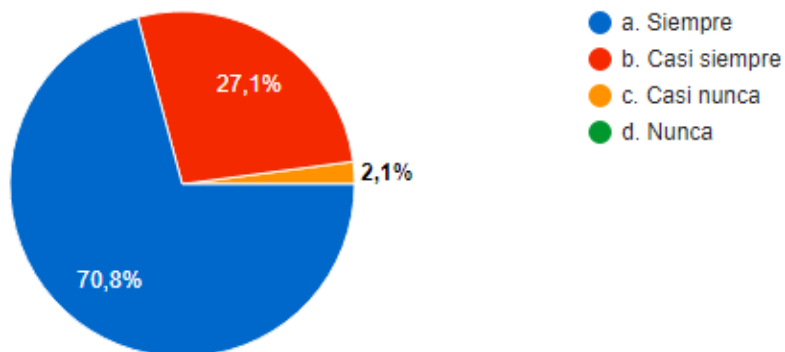
Tabla 14: Pasividad – Agresividad

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	34
b. Casi siempre	13
c. Casi nunca	1
Total general	48

Gráfica 8: Pasividad - Agresividad

8. Su jefe es capaz de comunicarse sin caer en la pasividad ni en la agresividad

48 respuestas



En general, los equipos de trabajo consideran que sus líderes manejan un equilibrio a la hora de entablar comunicación con ellos, lo cual indica que son asertivos en sus apreciaciones y saben llegar a su interlocutor.

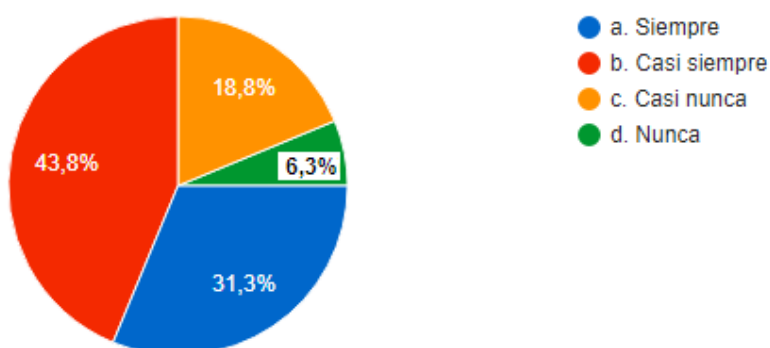
Tabla 15: Fortalezas y debilidades del líder

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	15
b. Casi siempre	21
c. Casi nunca	9
d. Nunca	3
Total general	48

Gráfica 9: Fortalezas y debilidades del líder

9. Su jefe le pregunta su opinión sobre sus fortalezas y/o debilidades (de él o ella)

48 respuestas



En este aspecto se identifica variabilidad en las respuestas. Sin embargo, es evidente que existe una tendencia positiva a que los líderes se interesan por descubrir a fondo sus fortalezas y debilidades, ya sea para reforzar, corregir y/o trabajar en ellas.

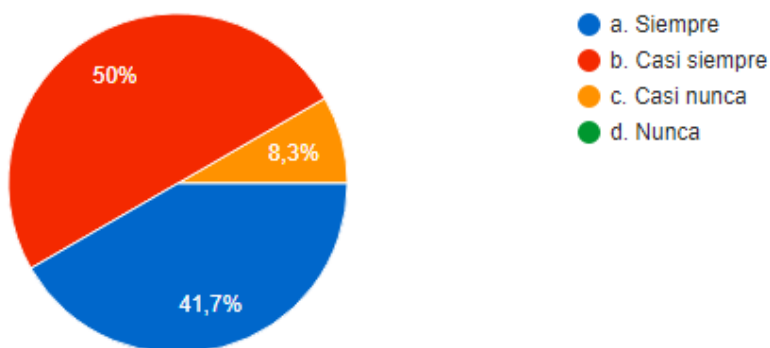
Tabla 16: Corregir Debilidades

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	20
b. Casi siempre	24
c. Casi nunca	4
Total general	48

Gráfica 10: Corregir Debilidades

10. Su jefe toma acciones para corregir sus debilidades (de él o ella)

48 respuestas



El líder tiene iniciativa de cambiar a sí mismo aquello que lo amerite y se justifique, reconoce que también se equivoca y comete errores, pero más importante aún, que actúa frente a esto mejorando sus falencias y por ende contribuye a sostener el proceso que lidera.

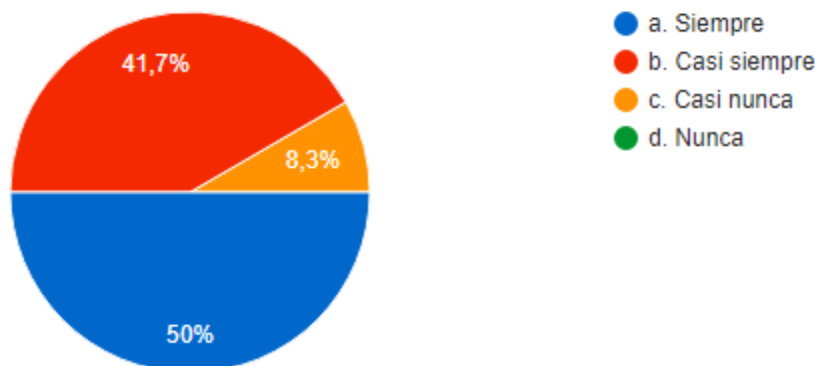
Tabla 17: Desempeño Laboral

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	24
b. Casi siempre	20
c. Casi nunca	4
Total general	48

Gráfica 11: Desempeño Laboral

11. Expresa su opinión sobre mi desempeño laboral

48 respuestas



Se evidencia claramente que la mitad de los colaboradores están de acuerdo en que su líder les hace saber su opinión respecto a la manera en que trabajan y son productivos.

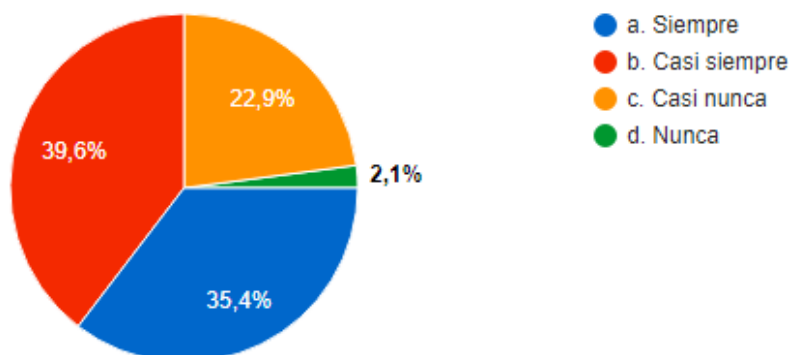
Tabla 18: Interacciones Personales

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	17
b. Casi siempre	19
c. Casi nunca	11
d. Nunca	1
Total general	48

Gráfica 12: Interacciones Personales

12. Expresa su opinión sobre las interacciones interpersonales que mantengo

48 respuestas



Es de notar que hay una fuerte variación en las respuestas ante esta pregunta. Sin embargo, siguen teniendo más fuerza y peso las respuestas positivas, demostrando que los líderes manifiestan interés por conocer cómo se relacionan los integrantes de su equipo de trabajo con las demás personas de su entorno.

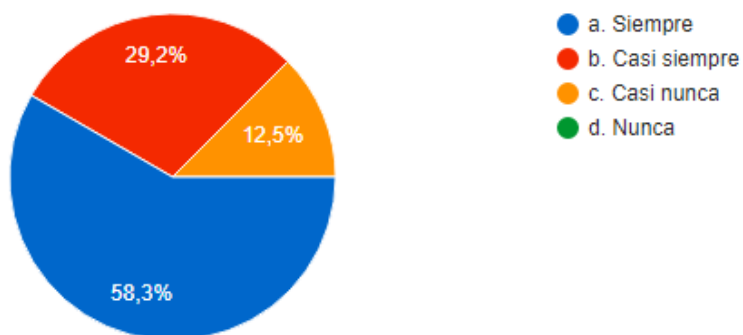
Tabla 19: Comentarios Positivos

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	28
b. Casi siempre	14
c. Casi nunca	6
Total general	48

Gráfica 13: Comentarios Positivos

13. Hace comentarios positivos sobre logros o esfuerzos notables que hago en mi trabajo

48 respuestas



En general, se percibe que los líderes de las áreas estudiadas reconocen la buena labor de sus funcionarios a cargo, lo cual aumenta la motivación por seguir haciendo las cosas bien, con entusiasmo y dedicación.

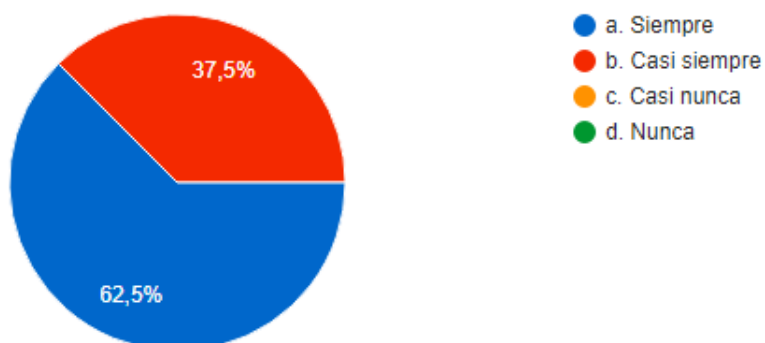
Tabla 20: Corregir en privado

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	30
b. Casi siempre	18
Total general	48

Gráfica 14: Corregir en privado

14. Me corrige en privado por los errores o bajos rendimientos en mi trabajo

48 respuestas



Los funcionarios coinciden en que sus líderes son discretos al momento de hacer un llamado de atención por las falencias o debilidades que ellos tengan. Esto hace que haya una mejor relación entre líder – colaborador y una mejor retroalimentación.

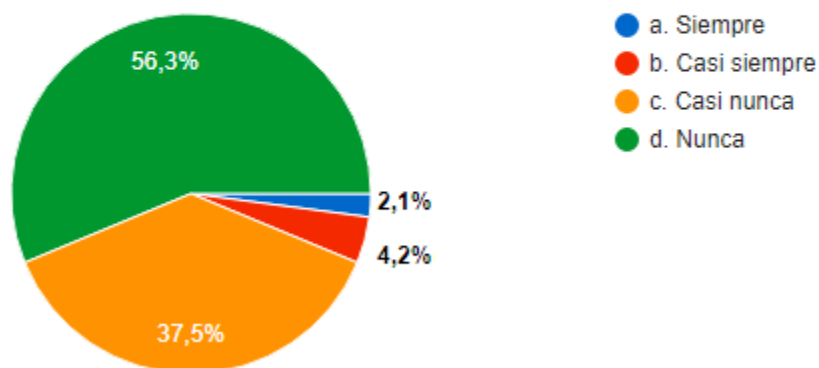
Tabla 21: Corregir en público

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	1
b. Casi siempre	2
c. Casi nunca	18
d. Nunca	27
Total general	48

Gráfica 15: Corregir en público

15. Me corrige en público por los errores que he cometido

48 respuestas



Queda demostrado y con relación a la pregunta anterior, que las personas encuestadas están de acuerdo en que su líder normalmente no hace públicos los errores cometidos en el desarrollo de sus actividades. Solo una mínima parte demuestra lo contrario.

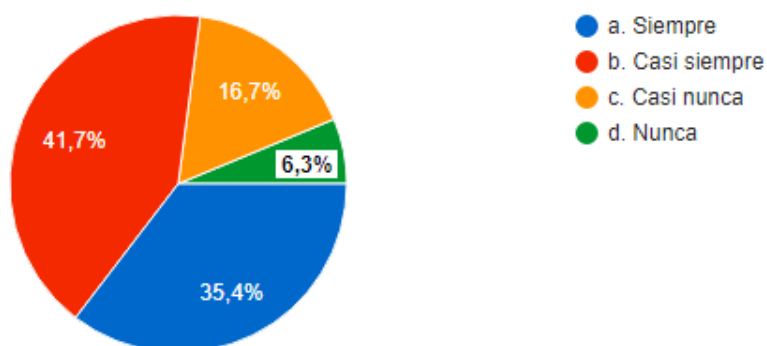
Tabla 22: Reconocimiento

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	17
b. Casi siempre	20
c. Casi nunca	8
d. Nunca	3
Total general	48

Gráfica 16: Reconocimiento

16. Expresa en público reconocimientos positivos por mi desempeño laboral

48 respuestas



Otro de los factores importantes en el liderazgo es el reconocimiento por cumplir a cabalidad con las funciones asignadas y el ser proactivos. Esto es un incentivo y es gratificante para las personas que lo reciben, saber que están dando un valor agregado a la organización.

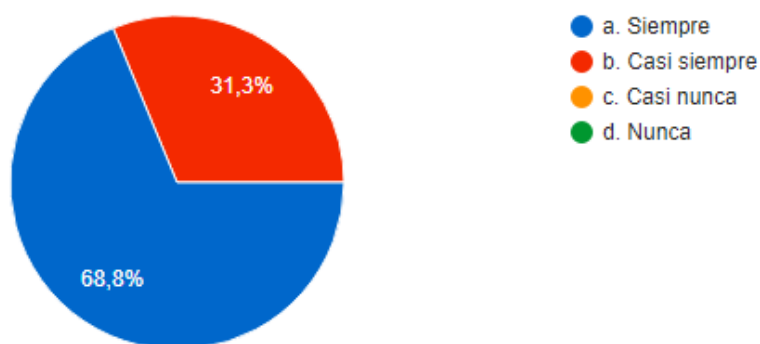
Tabla 23: Brinda Apoyo

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	33
b. Casi siempre	15
Total general	48

Gráfica 17: Brinda Apoyo

17. Brinda apoyo al equipo de trabajo, entendiendo nuestra necesidad

48 respuestas



Se destaca la participación de los líderes en acompañar a sus equipos de trabajo cada vez que lo requieran, pues algunas actividades no suelen ser tan exitosas si no se cuenta con la colaboración de quienes encabezan los procesos.

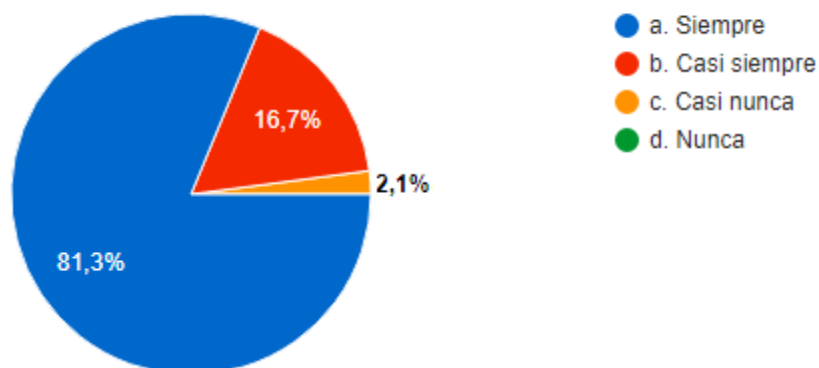
Tabla 24: Infunde Respeto

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	39
b. Casi siempre	8
c. Casi nunca	1
Total general	48

Gráfica 18: Infunde Respeto

18. Infunde respeto, no miedo

48 respuestas



Se identifica claramente que los procesos evaluados tienen una fuerte convicción de que sus líderes son personas que se ganan el aprecio y estimación por mérito, más no por estar jerárquicamente por encima de ellos.

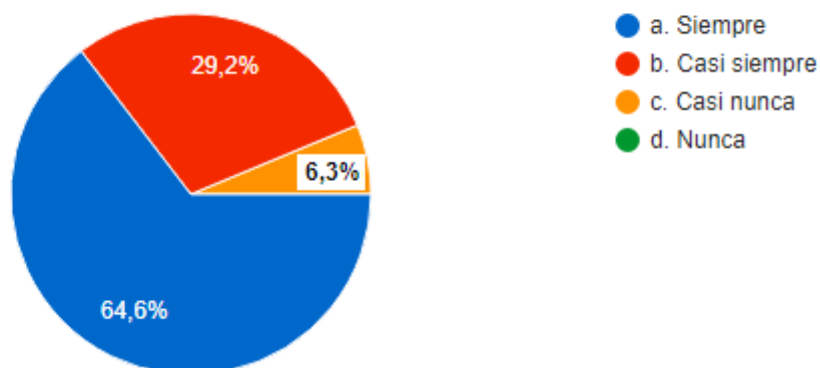
Tabla 25: Enseña de los errores

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	31
b. Casi siempre	14
c. Casi nunca	3
Total general	48

Gráfica 19: Enseña de los errores

19. Enseña a aprender de los errores, no a reprocharlos

48 respuestas



Otra de las características importantes del líder es que sepa enseñar. Por lo tanto, se puede apreciar que la gran mayoría afirma que su líder instruye a sus colaboradores cuando tiene tropiezos, no los juzga, sino por el contrario ayuda a mitigarlos y a evitarlos a través del acompañamiento.

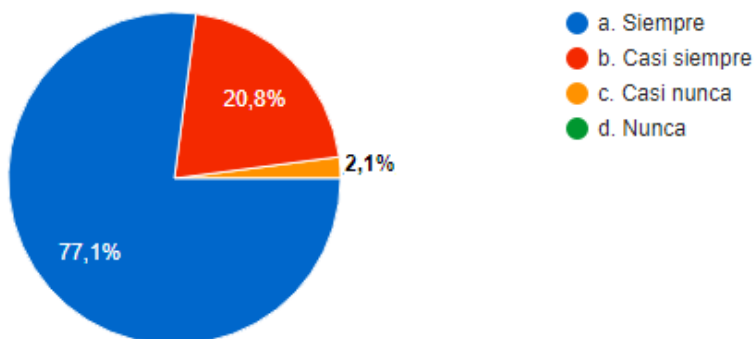
Tabla 26: Conserva el Clima Organizacional

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	37
b. Casi siempre	10
c. Casi nunca	1
Total general	48

Gráfica 20: Conserva el Clima Organizacional

20. Contribuye a conservar el buen clima organizacional en el área de trabajo

48 respuestas



El líder es una pieza fundamental para mantener el equilibrio entre las relaciones interpersonales de los compañeros que integran su equipo de trabajo y los resultados a esta pregunta lo demuestran. Los colaboradores afirman que su líder es partícipe del éxito del ambiente laboral que se vive en su área.

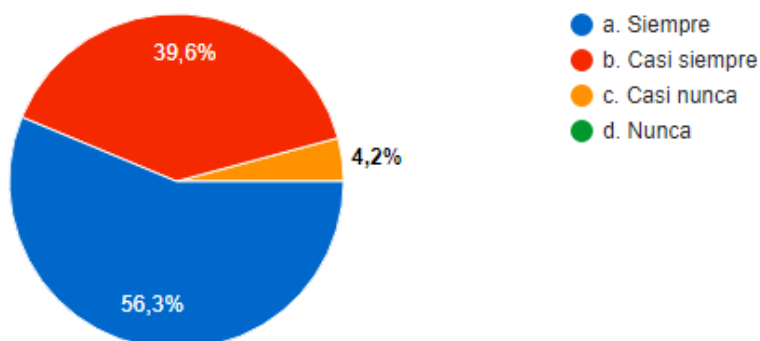
Tabla 27: Participación en actividades extra laborales

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	27
b. Casi siempre	19
c. Casi nunca	2
Total general	48

Gráfica 21: Participación en actividades extra laborales

21. Participa en actividades de integración fuera de la jornada laboral habitual

48 respuestas



Aunque hay una pequeña parte en desacuerdo con esta apreciación, se puede observar que hay gran participación de los líderes en actividades extra laborales, lo cual influye también en la conservación del buen clima organizacional y la buena relación entre los compañeros.

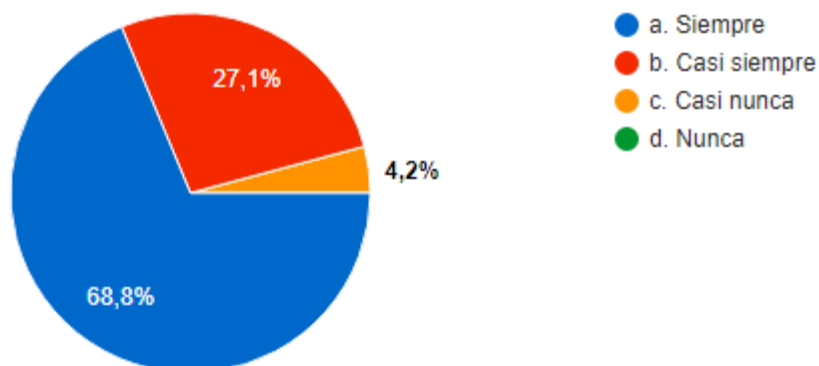
Tabla 28: Estimula conductas positivas

Respuesta	Frecuencia
a. Siempre	33
b. Casi siempre	13
c. Casi nunca	2
Total general	48

Gráfica 22: Estimula conductas positivas

22. Estimula de manera permanente las conductas positivas de cooperación y responsabilidad

48 respuestas



Se confirma que los funcionarios tienen la percepción de que sus líderes son constantes con sus equipos de trabajo a la hora de ser proactivos, generar ideas, dar apoyo y empoderarse de las funciones que tienen delegadas para desarrollarlas.

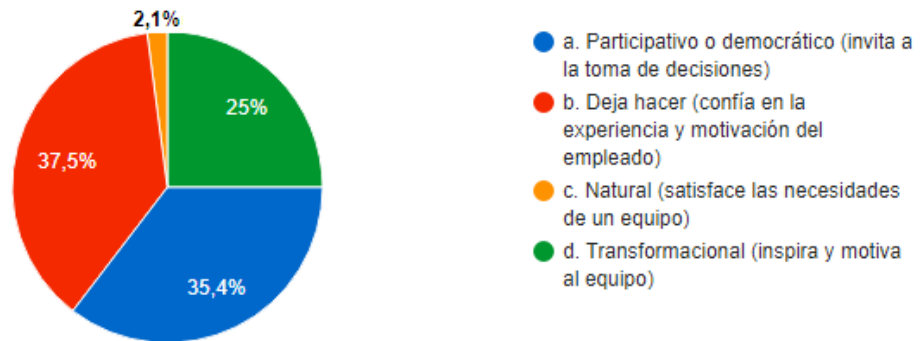
Tabla 29: Tipo de líder

Respuesta	Frecuencia
a. Participativo o democrático (invita a la toma de decisiones)	17
b. Deja hacer (confía en la experiencia y motivación del empleado)	18
c. Natural (satisface las necesidades de un equipo)	1
d. Transformacional (inspira y motiva al equipo)	12
Total general	48

Gráfica 23: Tipo de líder

23. El líder que está a cargo de su proceso es

48 respuestas



Se logra identificar que el tipo de líder “participativo” y el que “deja hacer” son los más fuertes en el top 5 de las mejores áreas en calificaciones de productividad y clima organizacional, aunque también sin dejar a un lado el tipo de líder transformacional. Estos resultados demuestran que la organización busca líderes proactivos, que motiven a los demás y que les ayude a crecer personal y profesionalmente, que depositen su confianza en ellos para saber manejar las diferentes situaciones que se presentan en la cotidianidad y que estén capacitados para enfrentar cualquier reto.

La siguiente y última pregunta de la encuesta, fue la única que se hizo de manera abierta con el fin de que cada colaborador tuviera la libertad de expresar su vivencia en el proceso al cual pertenece, ya que para cada área las actividades y conductas de los líderes son distintas.

Al observar y analizar todas las respuestas, se generó un listado resumen de 13 opciones que se asociaban a buenas prácticas, de allí se marcaron entre 1, 2, o más de ellas. Es por esto que en la Gráfica 24 la cantidad total de respuestas no suman el valor exacto de la muestra.

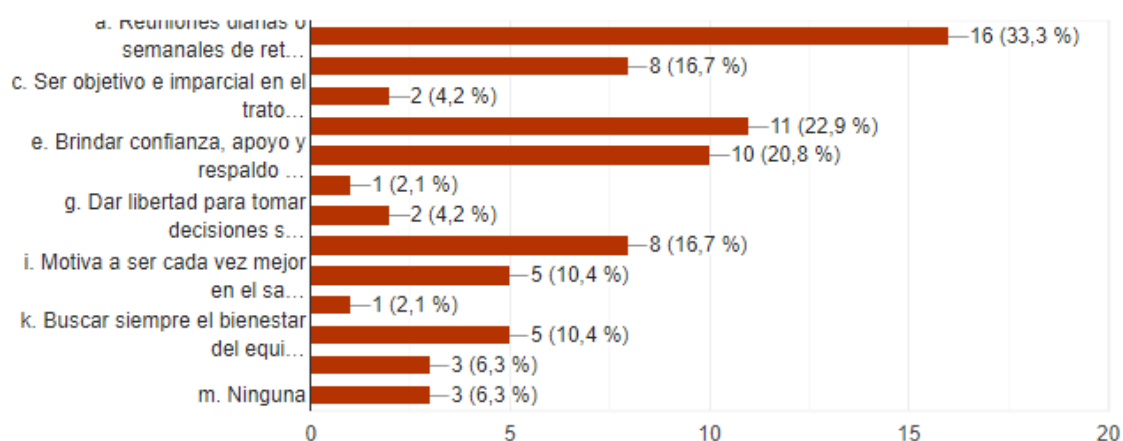
¿Qué tipo de buenas prácticas ejecuta su jefe con el equipo de trabajo para conservar el buen desempeño laboral y el clima organizacional?

- ☐ a. Reuniones diarias o semanales de retroalimentación o informativas del estado actual, de los avances o aspectos por mejorar del proceso.
- ☐ b. Reconocimiento al esfuerzo invertido en las tareas, responsabilidades asignadas y logros obtenidos de manera grupal e individual.
- ☐ c. Ser objetivo e imparcial en el trato con las personas.
- ☐ d. Propiciar espacios extralaborales de integración e interacción entre los compañeros y estimular el desarrollo de actividades didácticas para conservar el buen clima.
- ☐ e. Brindar confianza, apoyo y respaldo a los colaboradores.
- ☐ f. Dar empoderamiento de las tareas y funciones del proceso que manejan.
- ☐ g. Dar libertad para tomar decisiones sin depender siempre del líder.
- ☐ h. Dedicar el tiempo y tener disposición para dar el espacio y escuchar a sus colaboradores.
- ☐ i. Motiva a ser cada vez mejor en el saber hacer.
- ☐ j. Realizar actividades de teletrabajo.
- ☐ k. Buscar siempre el bienestar del equipo, tanto a nivel personal como laboral.
- ☐ l. Tener un programa de estímulos, donde se premie a la persona por sus acciones que generan valor a la labor realizada.
- ☐ m. Ninguna

Gráfica 24: Buenas Prácticas

¿Qué tipo de buenas prácticas ejecuta su jefe con el equipo de trabajo para conservar el buen desempeño laboral y el clima organizacional?

48 respuestas



Después de consolidar y resumir todas las respuestas para esta pregunta, se puede decir entonces que las mejores buenas prácticas consideradas para llevar a cabo con los equipos de trabajo son las reuniones constantes e informativas que permitan identificar los avances, obstáculos o aspectos de mejora; realizar actividades de integración por fuera de la oficina como mecanismo de propiciar el buen ambiente laboral; y dar confianza y apoyo de tal manera que el líder pueda dar seguridad a sus colaboradores teniendo en cuenta su opinión y/o sus dificultades.

En la siguiente tabla, se clasificó cada pregunta de la encuesta a la variable que se asociaba o más se asemejaba de acuerdo a su contexto con la finalidad de demostrar que cada una estuvo inmersa en la herramienta que se utilizó.

Tabla 30: Variable por pregunta

Variable	Pregunta Encuesta
Escucha Activa	<p>1. La comunicación con su jefe inmediato es satisfactoria</p> <p>2. En el momento en que está hablando con su jefe, él (ella) tiene contacto visual con usted, muestra disposición y se concentra.</p> <p>3. Cuando se comunica con su jefe siente que entre ambas partes se comprenden los mensajes que se quieren transmitir.</p> <p>4. Su jefe le informa constantemente acerca de las dificultades y éxitos que tiene su área de trabajo.</p> <p>5. Su jefe le permite a usted dar su opinión respecto a temas relacionados con el área.</p> <p>6. Su jefe utiliza el tono, los gestos y las palabras adecuadas cada vez que quiere hacerle caer en cuenta de alguna falencia que tenga y pueda corregir o mejorar.</p> <p>7. Su jefe se expresa de manera directa, con respeto y con actitud reflexiva.</p> <p>18. Infunde respeto, no miedo.</p>
Asertividad	<p>8. Su jefe es capaz de comunicarse sin caer en la pasividad ni en la agresividad.</p> <p>17. Brinda apoyo al equipo de trabajo, entendiendo nuestra necesidad.</p>
Autoconciencia	<p>9. Su jefe le pregunta su opinión sobre sus fortalezas y/o debilidades (de él o ella).</p> <p>10. Su jefe toma acciones para corregir sus debilidades (de él o ella).</p> <p>23. El líder que está a cargo de su proceso es...</p>

Retroalimentación	<p>11. Expresa su opinión sobre mi desempeño laboral</p> <p>12. Expresa su opinión sobre las interacciones interpersonales que mantengo.</p> <p>13. Hace comentarios positivos sobre logros o esfuerzos notables que hago en mi trabajo.</p> <p>14. Me corrige en privado por los errores o bajos rendimientos en mi trabajo.</p> <p>15. Me corrige en público por los errores que he cometido.</p> <p>16. Expresa en público reconocimientos positivos por mi desempeño laboral.</p> <p>19. Enseña a aprender de los errores, no a reprocharlos.</p> <p>20. Contribuye a conservar el buen clima organizacional en el área de trabajo.</p> <p>21. Participa en actividades de integración fuera de la jornada laboral habitual.</p> <p>22. Estimula de manera permanente las conductas positivas de cooperación y responsabilidad.</p> <p>24. ¿Qué tipo de buenas prácticas ejecuta su jefe con el equipo de trabajo para conservar el buen desempeño laboral y el clima organizacional?</p>
--------------------------	---

La tabla que se muestra a continuación, contiene un breve resumen de la relación encontrada entre los factores de estudio y las variables organizacionales que se enfocan en el objetivo de ser un buen líder. Allí se consolidó la información previamente obtenida de la organización y el análisis de los resultados de la encuesta.

Tabla 31: Comparación de resultados

	Escucha Activa	Asertividad	Autoconciencia	Retroalimentación
Indicadores	Una parte fundamental del éxito en los resultados de un área, depende también del empuje que da el líder a su equipo de trabajo y de la manera en que interactúa con este, pues demuestra que hay comprensión en lo que se quiere transmitir. Los resultados de la encuesta demuestran que al ser tan positivos, su productividad también es más alta .	Se evidencia que con base a los comportamientos de los líderes frente a las diversas situaciones que ocurren cotidianamente, estos saben manejar y mantener un equilibrio para enfrentarlas, teniendo presente que cada colaborador cuenta con circunstancias distintas, que requieren apoyo y acompañamiento .	Para aportar resultados positivos a la calificación del rendimiento de los colaboradores, también está inmersa la autoevaluación que se hacen los líderes a sí mismos frente a su actitud, son conscientes de qué deben mejorar o cambiar, pero también reconocen las fortalezas que los hacen ser mejores en su labor.	De manera general se puede deducir que para evaluar gran parte de todos los indicadores que componen las áreas, estos deben tener la apreciación del líder responsable, ya que complementa los avances o retrocesos que presenten los colaboradores para ser eficientes en sus labores y alcanzar los objetivos del área misma y los organizacionales . Asimismo, los resultados muestran una apreciación bastante afirmativa en esta variable.

Encuesta C.I	Satisfacción	Los mensajes que se transmiten por medio de solicitudes verbales, gestuales o escritas se dan de manera efectiva , en donde se logra participar activamente en el objetivo principal del tipo de comunicación que se quiera emplear.	Se destaca la participación de los líderes en acompañar a sus equipos de trabajo cada vez que lo requieran, pues algunas actividades no suelen ser tan exitosas si no se cuenta con la colaboración de quienes encabezan los procesos.	Los líderes reconocen que existen debilidades propias que hay que corregir y trabajar en ellas, lo que permite que su equipo no se sienta siempre juzgado o señalado.	Los colaboradores están de acuerdo en que sus líderes se toman el tiempo y el espacio para dar su opinión acerca de su desempeño y demás comportamientos en general durante el desarrollo de sus funciones, permitiendo mejorar o cambiar aquello que deben fortalecer.
	Calidad	Se logra identificar que así como es posible entablar una excelente comunicación entre líder y colaborador, la calidad de la misma se asocia a que los funcionarios ejercen de la misma forma el desarrollo y ejecución de sus tareas.			Se logra evidenciar que la manera en que los líderes hacen las retroalimentaciones, tiene una respuesta asertiva por parte de sus colaboradores. A su vez, se puede decir que esta se hace con calidad para que tenga el efecto esperado.

	Oportunidad	Con relación a la información de éxitos y dificultades que se comparte de las áreas, la mayoría de los funcionarios consideran que su líder sí les comparte las situaciones que se presentan en el momento para estar al tanto de lo que acontece con sus procesos y poder tomar acciones cuando corresponda.		En este aspecto se identifica variabilidad en las respuestas. Sin embargo, es evidente que existe una tendencia positiva a que los líderes se interesan por descubrir a fondo sus fortalezas y debilidades , ya sea para reforzar, corregir y/o trabajar en ellas.	Al cumplir satisfactoriamente con la variedad de métodos empleados para retroalimentar a los funcionarios, se puede concluir también que se hacen de manera oportuna, pues constantemente se les hace acompañamiento y se les manifiesta la importancia que tienen dentro del proceso al cual pertenecen.
	Empatía	Se evidencia buen tacto y amabilidad a la hora de entablar comunicación entre las partes, existe una relación recíproca y los líderes demuestran interés por las inquietudes o sugerencias manifestadas.	En general, los equipos de trabajo consideran que sus líderes manejan un equilibrio a la hora de entablar comunicación con ellos, lo cual indica que son asertivos en sus apreciaciones y saben llegar a su interlocutor.	Existe comprensión y relación entre la opinión del líder en sí mismo teniendo presente las necesidades que tengan sus colaboradores, haciendo que estas influyan en sus comportamientos y apreciaciones afirmativas.	Hay una clara respuesta positiva por parte de los funcionarios en que al momento de ser retroalimentados se sienten apoyados por sus líderes y con la plena confianza de que sus opiniones son tomadas en cuenta para actuar y decidir sobre diversas situaciones.

Encuesta C.O	Apoyo del jefe	Existe plena satisfacción en la manera como se da la comunicación entre líder y colaborador. La encuesta arrojó resultados muy positivos a todas las preguntas relacionadas con la interacción entre las partes, existe buena actitud y disposición .	Existe dominio y seguridad frente a las decisiones tomadas por los líderes en lo que respecta al apoyo que piden sus colaboradores, pero sin dejar a un lado el respeto y el no juzgarlos por actuar tal vez de manera equivocada.	Los líderes aceptan y reconocen que para sacar adelante un equipo de trabajo este debe tener una fuerte convicción de que estos son personas que se ganan el aprecio y estimación por mérito y por hacer las cosas de manera correcta , más no por estar jerárquicamente por encima de ellos.	En general, se percibe que los líderes de las áreas estudiadas reconocen la buena labor de sus funcionarios a cargo, lo cual aumenta la motivación por seguir haciendo las cosas bien, con entusiasmo, compromiso y dedicación .
--------------	----------------	---	---	---	---

Del cuadro anterior, se puede destacar entonces que las características más importantes y a tener en cuenta para ser un buen líder son: tener la capacidad de comunicarse, establecer metas y objetivos, conocer sus fortalezas y debilidades, apoyar y acompañar a su equipo, confiar, dedicar tiempo y tener disposición, dar seguridad y reconocer las buenas labores de los colaboradores.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, es evidente que los equipos de trabajo de las áreas seleccionadas para llevar a cabo este estudio, tienen una opinión y percepción muy positiva hacia sus líderes, los consideran como personas aptas para el cargo que desempeñan y como pieza fundamental para lograr con éxito no solo los objetivos del área sino también los objetivos organizacionales.

Asimismo, hay una fuerte relación entre los resultados previos de los factores de estudio como lo fueron los indicadores de productividad, la encuesta de cliente interno, la encuesta de clima organizacional, y la encuesta de buenas prácticas realizada a las 5 mejores áreas por tener el promedio de los resultados más positivos. Esta nueva encuesta confirma que los resultados que se obtuvieron en el segundo semestre del 2017 son coherentes con lo que actualmente se vive en la cotidianidad de la organización.

Sin embargo, a pesar de que las respuestas fueron muy asertivas, cabe mencionar que las personas encuestadas integran una mínima parte en cuanto a lo que respecta el total de la población de la organización.

Modelos de liderazgo utilizados en la organización:

Los dos modelos de liderazgo más significativos y utilizados en las áreas involucradas para el estudio fueron el “Deja hacer” y el “Participativo o democrático”. Estos confirman que los líderes confían en que sus colaboradores ejercerán sus funciones y cumplirán eficientemente con las labores asignadas de acuerdo a su experiencia y motivación, los invitan a contribuir con el proceso de toma de decisiones y además de ayudar a incrementar la satisfacción por el trabajo, también ayuda a desarrollar otro tipo de habilidades.

Es importante resaltar que uno de los focos principales del resultado obtenido de este estudio es crear una lista de chequeo de buenas prácticas identificadas de liderazgo, orientada a replicar las mismas a las demás áreas, precisamente con el fin de empezar a culturizar a los líderes que carezcan o deban fortalecer la forma en la que interactúan con sus equipos de trabajo, y aumentar no solo su productividad sino el clima organizacional, el cual puede aportar a la calidad de vida laboral de los colaboradores.

Ahora, teniendo en cuenta el propósito de esta investigación, resulta oportuno señalar que actualmente la organización no cuenta con una herramienta como la

que se desarrolla en este trabajo, por lo que también se crea la necesidad de que quienes encabezan los procesos de la misma hagan uso de esta, siendo un instrumento práctico, útil y sencillo de manejar, que trae consigo cambios de mejora en los procesos y en la productividad de los funcionarios.

Sobre la base de las condiciones y resultados anteriores es preciso destacar también que en esta investigación hay influencia de las teorías de liderazgo planteadas al inicio, que se involucran con la situación ya proyectada.

Por otra parte, también se hace referencia a la participación activa y la buena disposición de todas las personas involucradas en el estudio, las cuales tampoco mostraron rehusó o abstención de responder a todas las preguntas y desde el principio se les dejó claro que sus líderes no verían sus respuestas y que podían responder con la verdad sin temor a que fueran a ser señalados o se les reclamara, pudiendo mostrar la realidad de la relación con ellos en el diario vivir.

En síntesis, hay muchos aspectos de los que anteriormente se mencionan, que deben tenerse en cuenta para lograr tener mejores líderes en la organización y fortalecer el rendimiento, aprendizaje, sentido de pertenencia, confianza, compromiso de los funcionarios, y un instrumento que ayuda a fortalecer dichos aspectos es la elaboración de este Check List para los líderes que les servirá de orientación para hacer más fácil su capacidad de interacción tanto formal como informalmente con sus equipos de trabajo.

Estilo de Liderazgo y buenas prácticas:

Después de analizar e identificar lo que piensan los funcionarios de sus líderes se diseña el siguiente Check List, el cual permite de una manera ágil y eficiente mostrarle a los líderes los aspectos a tener en cuenta con sus equipos de trabajo cada vez que sea requerido, de manera que se mantenga un alto nivel de productividad, optimización y de clima organizacional, mitigando desviaciones y resolviendo dificultades.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LÍDERES



Si con tu equipo de trabajo quieres avanzar, que sea más feliz y productivo, los siguientes pasos debes realizar

AUTOEVALÚATE

- ✓ Habla de tus fortalezas y debilidades.



- ✓ Desarrolla actividades que permitan conocer la percepción de tus colaboradores frente al tipo de liderazgo que esperan de ti, identificando oportunidades de mejora con la metodología que utilizaste.

- ✓ Fortalece más, aquello en lo que mejor eres y sabes hacer.



"PARA LIDERAR A LA GENTE, CAMINA TRAS ELLOS" (LAO TZU)

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LÍDERES



Si con tu equipo de trabajo quieres avanzar, que sea más feliz y productivo, los siguientes pasos debes realizar

COMUNÍCATE



- ✓ Infórmales acerca de las dificultades y éxitos del área.

- ✓ Dedica tiempo y ten disposición para darles el espacio y escucharlos cuando lo necesiten.



- ✓ Reconoce sus buenas acciones y felicitálos por los logros obtenidos de manera grupal.

"PARA LIDERAR A LA GENTE, CAMINA TRAS ELLOS" (LAO TZU)

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LÍDERES



Si con tu equipo de trabajo quieres avanzar, que sea más feliz y productivo, los siguientes pasos debes realizar

SÉ ASERTIVO

- ✓ Motiva a ser cada vez mejor en el saber hacer y a ser la mejor versión de sí mismos.



- ✓ Enseña, no señales ni juzgues sin conocer la versión original.

- ✓ Brinda confianza, apoyo y respaldo.



- ✓ Usa un vocabulario emocional muy sólido.

"PARA LIDERAR A LA GENTE, CAMINA TRAS ELLOS" (LAO TZU)

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LÍDERES



Si con tu equipo de trabajo quieres avanzar, que sea más feliz y productivo, los siguientes pasos debes realizar

RETROALIMENTA



- ✓ De manera individual, da tu punto de vista y opinión respecto al desempeño laboral de tus colaboradores. Asimismo, socializa siempre la calificación de sus indicadores.

- ✓ Realiza reuniones periódicas para fortalecer los conocimientos y define las acciones que apunten a la solución de alguna mejora que se deba hacer en una situación específica, para el área o para la misma organización.



"PARA LIDERAR A LA GENTE, CAMINA TRAS ELLOS" (LAO TZU)

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LÍDERES



Si con tu equipo de trabajo quieres avanzar, que sea más feliz y productivo, los siguientes pasos debes realizar

RETROALIMENTA

- ✓ Propicia espacios extra laborales de integración e interacción entre los compañeros para conservar el buen clima.



- ✓ Estimula conductas positivas y de responsabilidad e invita a la toma de decisiones.



"PARA LIDERAR A LA GENTE, CAMINA TRAS ELLOS" (LAO TZU)

5. CONCLUSIONES

Después de haber analizado y procesado la información necesaria para el correcto desarrollo de la investigación y diseñar el Check List de buenas prácticas enfocado a líderes, se puede concluir que:

- De acuerdo al diagnóstico realizado sobre la situación actual de los comportamientos, actitudes y buenas prácticas empleadas de los líderes vinculados a la organización, se encontró que el personal de la muestra escogida de las 5 mejores áreas: Comunicaciones, Farmacoepidemiología, Servicio al Cliente, Planeación Estratégica y Financiera y Listas de Precios, en calificación de indicadores y encuestas, responde de manera muy acertada y positiva en lo que respecta a la buena labor que desempeñan los líderes en su función de comunicarse con ellos, retroalimentarlos, ser asertivos y autoevaluarse como tal, para mejorar o corregir lo que haga falta, así como reconfortar sus fortalezas. Lo anterior demuestra que existe coherencia entre los resultados previos de la información base que se adquirió, frente a la encuesta que se hizo, para también confirmar que había una fuerte relación entre productividad, apoyo y motivación proporcionados por el líder.
- Se logra identificar que los dos modelos de liderazgo con mayor peso en este estudio son el “Dejar hacer” y el “Participativo y democrático”. Estos reflejan que el líder da confianza y motiva a su equipo a hacer las cosas cada vez mejor aprendiendo a tomar decisiones, sabe escuchar y transmitir mensajes, es objetivo a la hora de retroalimentar a sus colaboradores, sabe enseñar, reconoce las buenas acciones y los logros obtenidos, reconoce cuáles son sus falencias y fortalezas. Todo esto, teniendo inmersas las 4 variables principales e involucradas para el desarrollo de este trabajo que fueron: comunicación, autoconciencia, asertividad y retroalimentación.
- Con la creación de la lista de chequeo no sólo se pretende facilitar la interacción entre líder y colaborador, sino también contribuir a crear un ambiente acogedor en el cual los funcionarios sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de servicio y eficiencia de la organización dentro de sus responsabilidades, donde se puedan integrar fácilmente con su líder y puedan compartir sus conocimientos.

6. RECOMENDACIONES

A continuación, se dan las siguientes recomendaciones a Audifarma S.A, con relación al estudio realizado:

- Con el fin de fortalecer la relación entre líder y colaborador, reconociendo que ellos son la esencia y razón de ser de la organización para que esta funcione, se deben generar planes de motivación por parte de los líderes (ya sean inmediatos o de área), como acompañamiento y sostenimiento de un excelente ambiente y clima laboral.
- Se debe sensibilizar y socializar de manera institucional la importancia de los propósitos y los objetivos de la organización para que cada persona de un área o proceso tenga claro cuál es su importancia dentro de la misma, demostrando que es una parte elemental y que de cierto modo contribuye al triunfo o decadencia en los resultados de la organización.
- Generar propuestas, desarrollar un sistema o plan de comunicación entre las áreas para que la información que aporta a proyectos que la misma organización aprueba para su desarrollo, sea de fácil acceso y se logren tener los avances y resultados esperados.

7. BIBLIOGRAFÍA

- GUERRERO DÁVALOS Clauhtèmoc, JIMÉNEZ LÓPEZ María Luisa. Una visión estratégica de los recursos humanos en base a competencias. Enero - Junio 2011. Págs 323–333. Michoacán, México. INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias y Administración Vol. VI N°10. Extraído de: <http://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/175>
- ROMERO MATEOS Lucía, SALINAS JIMÉNEZ María Del Mar. El uso de las competencias en el puesto de trabajo: un análisis para el caso español con PIAAC. 2016. Págs. 1-38. España. XXIII Encuentro de Economía Pública. Servicio de Publicaciones. Extraído de: https://scholar.google.es/scholar?q=related:zdteBh_6q_kJ:scholar.google.com/&hl=es&as_sdt=0,5&as_ylo=2016
- RODRÍGUEZ M Andrés A., RETAMAL María Paz. LIZANA José N, CORNEJO Felipe A. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. 2016. Págs. 219-234. Santiago de Chile. Salud & Sociedad Vol. 2 N° 2. Extraído de: <http://revistas.ucn.cl/index.php/saludysociedad/article/view/819>
- LONDOÑO MUÑOZ Oscar Mauricio, NG HENAO Robert, POSADA TORO Juan Santiago. Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia. 2010. Págs. 145. Universidad de Medellín. Medellín. Repositorio institucional. Extraído de: <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/32>
- AMORÓS Eduardo. Comportamiento organizacional - En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Págs. 272. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo – Escuela de Economía. Perú. Extraído de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm>
- CUEVAS Juan Carlos. La historia del liderazgo. Psicología y Empresa – Renovando empresas con talento humano. Mayo 2010. Extraído de: <https://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>

- GIRALDO GONZÁLEZ Daniela, NARANJO AGUDELO Jorge Andrés. Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. 2014. Págs. 12 – 18. Bogotá D.C, Colombia. Universidad Del Rosario. Repositorio institucional. Extraído de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>
- VALDÉS HERRERA Clemente. Concepto, características y estilos de Liderazgo. Junio 24 de 2009. México. Extraído de: <https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>
- HELLRIEGEL Don; SLOCUM, JR John W. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Editorial S.A Ediciones Paraninfo. 2005. México.
- SANTOS TRIANA Yaniel. La gestión por competencias con enfoque de procesos. Diciembre 5 de 2007. Extraído de: <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos/>
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ Rodrigo, JIMENO BERNAL Jorge. Check list / Listas de chequeo: ¿Qué es un check list y cómo usarlo?. 2012. Extraído de: <https://www.pdcahome.com/check-list/>
- Enciclopedia de Conocimiento Organizacional – Audifarma S.A. Extraído de: <http://190.14.237.216:8090/mediawiki/index.php/Portada>
- Escuela Virtual Audifarma (EVA) – Audifarma S.A. Extraído de: <http://190.14.237.214/eva/login/index.php>

8. ANEXOS

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS APLICADAS POR LOS LÍDERES DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS FARMACÉUTICOS

OBJETIVO: Consolidar información que permita identificar cuáles son las buenas prácticas utilizadas por los líderes de Audifarma S.A con su equipo de trabajo a cargo y replicar las mismas a todos los líderes que lo requieran.

Nos gustaría tener su participación de la misma, respondiendo las siguientes preguntas y según su opinión, señale la que usted considere más acertada de acuerdo a su criterio:

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

1. La comunicación con su jefe inmediato es satisfactoria *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

2. En el momento en que está hablando con su jefe, él (ella) tiene contacto visual con usted, muestra disposición y se concentra *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

3. Cuando se comunica con su jefe siente que entre ambas partes se comprenden los mensajes que se quieren transmitir *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

4. Su jefe le informa constantemente acerca de las dificultades y éxitos que tiene su área de trabajo *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

5. Su jefe le permite a usted dar su opinión respecto a temas relacionados con el área *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

6. Su jefe utiliza el tono, los gestos y las palabras adecuadas cada vez que quiere hacerle caer en cuenta de alguna falencia que tenga y pueda corregir o mejorar *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

7. Su jefe se expresa de manera directa, con respeto y con actitud reflexiva *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

8. Su jefe es capaz de comunicarse sin caer en la pasividad ni en la agresividad *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

9. Su jefe le pregunta su opinión sobre sus fortalezas y/o debilidades (de él o ella) *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

10. Su jefe toma acciones para corregir sus debilidades (de él o ella) *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

11. Expresa su opinión sobre mi desempeño laboral *

De la pregunta 11 a la 22 y de acuerdo a la siguiente escala de respuestas, con qué frecuencia lleva a cabo su jefe los siguientes comportamientos:

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

12. Expresa su opinión sobre las interacciones interpersonales que mantengo *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

13. Hace comentarios positivos sobre logros o esfuerzos notables que hago en mi trabajo *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

14. Me corrige en privado por los errores o bajos rendimientos en mi trabajo *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

15. Me corrige en público por los errores que he cometido *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

16. Expresa en público reconocimientos positivos por mi desempeño laboral *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

17. Brinda apoyo al equipo de trabajo, entendiendo nuestra necesidad *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

18. Infunde respeto, no miedo *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

19. Enseña a aprender de los errores, no a reprocharlos *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

20. Contribuye a conservar el buen clima organizacional en el área de trabajo *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

21. Participa en actividades de integración fuera de la jornada laboral habitual *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

22. Estimula de manera permanente las conductas positivas de cooperación y responsabilidad *

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Casi nunca
- ☐ d. Nunca

23. El líder que está a cargo de su proceso es *

Seleccione una única respuesta para esta pregunta:

- ☐ a. Participativo o democrático (invita a la toma de decisiones)
- ☐ b. Deja hacer (confía en la experiencia y motivación del empleado)
- ☐ c. Natural (satisface las necesidades de un equipo)
- ☐ d. Transformacional (inspira y motiva al equipo)

24. ¿Qué tipo de buenas prácticas ejecuta su jefe con el equipo de trabajo para conservar el buen desempeño laboral y el clima organizacional? *

- ☐ a. Reuniones diarias o semanales de retroalimentación o informativas del estado actual, de los avances o aspectos por mejorar del proceso.
- ☐ b. Reconocimiento al esfuerzo invertido en las tareas, responsabilidades asignadas y logros obtenidos de manera grupal e individual.
- ☐ c. Ser objetivo e imparcial en el trato con las personas.
- ☐ d. Propiciar espacios extralaborales de integración e interacción entre los compañeros y estimular el desarrollo de actividades didácticas para conservar el buen clima.
- ☐ e. Brindar confianza, apoyo y respaldo a los colaboradores.
- ☐ f. Dar empoderamiento de las tareas y funciones del proceso que manejan.
- ☐ g. Dar libertad para tomar decisiones sin depender siempre del líder.
- ☐ h. Dedicar el tiempo y tener disposición para dar el espacio y escuchar a sus colaboradores.
- ☐ i. Motiva a ser cada vez mejor en el saber hacer.
- ☐ j. Realizar actividades de teletrabajo.
- ☐ k. Buscar siempre el bienestar del equipo, tanto a nivel personal como laboral.
- ☐ l. Tener un programa de estímulos, donde se premie a la persona por sus acciones que generan valor a la labor realizada.
- ☐ m. Ninguna